

**Local Conference Call**  
**APIMEC NATURA NAC. – (29783)**  
**21 de Março de 2007**

**Sra. Lucy Sousa:** Boa tarde a todos, é um prazer tê-los aqui, nossos associados, convidados e investidores. Hoje nós temos a reunião com a Natura Cosméticos S.A., ela faz parte do novo mercado e do Índice de Sustentabilidade Empresarial. Está havendo transmissão via Internet dessa reunião.

Estão compondo a mesa, os senhores Alessandro Carlucci, Presidente da Natura; Davi Uba, Vice Presidente de Finanças e o Sr. Helmut Bossert, Gerente de Relações com Investidores. Então eu vou passar a palavra para o Alessandro para abrir nossos trabalhos.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Boa tarde, antes de mais nada eu queria agradecer a presença de todos. Desde o momento que a Natura se tornou uma empresa de capital aberto a gente tem aprendido muito, e buscado manter uma relação bastante aberta, transparente com todos os investidores, analistas de mercado, então é um prazer poder estar aqui com vocês hoje, queria novamente agradecer a presença. Agradecer à Lucy e a Apimec por nos acolher aqui no seu espaço, e agora queria convidá-los para a gente assistir uma rápida apresentação dos resultados de 2006, que o Helmut fará, e depois a gente está a disposição para perguntas e para conversar um pouco e atender um pouco às questões que vocês queiram saber da Natura. Então Helmut, por favor.

**Sr. Helmut Bossert:** Boa tarde a todos, muito obrigado pela presença de vocês aqui. Esse é o quarto ano que nós fazemos uma apresentação na Apimec, estamos no mercado a menos de três, vamos fazer três anos agora em maio, mas já fizemos quatro apresentações, o que é um grande prazer aqui para nós.

Então vamos fazer rapidinho essa apresentação, porque acho que importante aqui é aproveitar o tempo do Alessandro e do Davi para fazer perguntas, então vou começar falando um pouquinho sobre a nossa visão. Eu sempre repito essa apresentação, porque eu acho extremamente importante que os investidores entendam as razões do nosso... do desenvolvimento da companhia, e aqui eu sempre faço esse destaque que a Natura será uma marca de expressão mundial; é muito importante que isso seja entendido pela empresa, além de, obviamente, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor, através da melhor relação consigo mesmos, com outro, com a natureza, que fazem parte como um todo.

Seguida, aqui nós temos alguns destaques de 2006, destacando aqui então que a receita bruta atingiu quase R\$ 4 bilhões em 2006, perto de 23% do mercado; nós temos um market share perto de 23% do mercado ao final do ano; atingimos 617 mil consultoras consolidadas no Brasil e nas nossas operações na América Latina; temos presença, portanto, na Argentina, Chile, Peru, México, França e Venezuela desde o início do ano, vamos ver mais para frente que nós vamos abrir uma operação brevemente na Colômbia.

Um outro destaque é a inauguração da primeira Casa Natura no Brasil, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, onde as consultoras têm um espaço onde elas possam ter contado com o desenvolvimento da empresa, dos produtos, enfim. E também um outro destaque é a expansão do centro de distribuição, localizado em Mathias Barbosa, no sentido de ampliar nossa capacidade logística no Brasil, também estamos prevendo um novo centro de distribuição em Pernambuco para esse ano, e na França tivemos o início dos testes do modelo de venda direta em Paris, e inauguração também de um laboratório de pesquisa.

Muito bem, vamos falar um pouco sobre os nossos pilares, inovação. Aqui nós vemos que nós hoje investimos 3,2% da receita em inovação, atingindo R\$ 87 milhões, portanto, confirmando e consolidando a nossa política de investir sempre em inovação. Nesse sentido nós lançamos 225 novos produtos em 2006, comparativamente com 213 em 2005. O nosso índice de inovação total, ele reduziu-se, chegando aí perto dos 60%, em função da menor efetividade de alguns produtos que foram lançados em 2005.

Aqui nós temos um exemplo do que é inovação na Natura; essa linha de maquiagem chamada “Diversa”, ela é composta por produtos que interferem menos no meio ambiente, e tem também o refil do batom, que, até onde eu pessoalmente sei, não sei se tem outra indústria do mundo que faça esse tipo de produto.

O outro pilar é a nossa marca, só está aqui para destacar que os atributos da nossa marca são basicamente, alguns deles: o desenvolvimento sustentável; a inovação; a biodiversidade brasileira – que está em vários dos nossos produtos, usamos os ingredientes da biodiversidade principalmente na linha Ekos – o compromisso com a verdade sempre, e a qualidade das relações – que é composta por nosso canal de vendas.

Ainda só sobre a marca, aqui eu gostaria de destacar uma interessante pesquisa que nós desenvolvemos todos os anos, onde nós destacamos aqui, obviamente que a pesquisa é mais ampla, nós destacamos aqui que a preferência pela marca atingiu 43%, novamente, em 2006, enquanto o segundo lugar tem 19% - é impressionante esse número numa pesquisa de marca.

O terceiro pilar que é o nosso canal, nós mostramos aqui a evolução das consultoras. Continuamos com uma evolução extremamente forte, 16,2% foi o crescimento de consultoras, isso aqui é no Brasil, não inclui, portanto, as da América Latina – 561 mil no final de 2006.

A produtividade subiu pouco em 2006, crescendo 1,9%, atingindo R\$ 12,5 mil no ano. Temos que considerar aí que, em função também do crescimento do canal, do forte crescimento do canal que a gente teve nos últimos anos, essa produtividade ela também não cresce tanto quanto ela cresceria se o canal não subisse tanto. Mesmo assim, nossa produtividade ela é uma vez e meia a produtividade da indústria, excluindo a Natura, o que é também um outro fato extremamente relevante. E a rotatividade continua baixa, nós ainda conseguimos diminuir um pouco de 2005 para 2006, de 26.4 para 26.1.

E aqui o destaque para o nosso canal nas nossas operações da Argentina, Chile e Peru; atingimos 51 mil consultoras aqui, com um crescimento forte de 40, quase 42%, o que também não deixa de ser um número impressionante. A produtividade aqui está crescendo um pouco mais, como vocês vêem, atingido US\$ 2.8 mil em 2006, um crescimento de 5% em dólares aqui.

Com relação ao mercado de CF&T significa Cosméticos, Fragrâncias e, em inglês, Toiletries, que são produtos de higiene pessoal, usamos essa sigla para facilitar um pouco esse nome comprido. O nosso mercado alvo continua crescendo em bases muito sólidas; em 2006 cresceu 13,4%, ou seja, se a gente tirar uma inflação aqui de 3,5%, o setor cresceu 10% em termos reais. E o nosso market share, conforme eu já destaquei, atingiu 22,8 ao final de 2006, sendo que tem crescido sistematicamente em todos esses anos, desde 2001, pelo menos onde nós temos aqui no nosso slide.

Aqui é importante destacar o seguinte, quer dizer, essas...nós dividimos o nosso mercado alvo nessas... basicamente, nessas duas categorias – Cosméticos e Fragrâncias e Produtos de Higiene Pessoal, aqui nós incluímos os shampoos, condicionadores, sabonetes, enfim, mas nesse mercado de Cosméticos e Fragrâncias, quer dizer, é o nosso principal mercado, nós adicionamos ainda 1.8, ou 180 basis points no nosso market share, atingindo 36,2%.

E, não menos importante, mesmo nesse mercado onde a concorrência é um pouco diferente, e também muito forte, nós também aumentamos um pouco o market share em 2006, atingindo quase 12% desse mercado.

O mercado brasileiro de Cosméticos, Fragrâncias e Produtos de Higiene Pessoal têm crescido a uma taxa média real de 8,4%, quando se compara com uma taxa média do crescimento do PIB de 2,5% nesse período aqui, com destaque para um crescimento mais forte a partir de 2004, quando o PIB passou a crescer a números, digamos assim, um pouco mais decentes do que anos anteriores. Ou seja, o que se vê aqui é que o setor, ele cresce, praticamente, 3,4x o PIB em média, o que nós podemos imaginar aqui, é que para frente, se a gente crescer 3%, 4%, você tem uma relativa sensibilidade de como o mercado de cosméticos pode se comportar.

Como eu falei no início da nossa visão, a empresa tem um programa de expansão internacional bastante bem posicionado. Além daqueles países, desses países que a gente já está aqui há algum tempo, Argentina, Chile e Peru, nós estamos no México desde agosto de 2005, Venezuela desde janeiro de 2006, e a França desde abril de 2005. Em 2007 vamos abrir uma operação na Colômbia, e a partir de 2008, temos programas para abrir duas operações, uma em Moscou, na Rússia, e a outra nos Estados Unidos, possivelmente na região da Califórnia.

Aqui nós temos alguns números sobre essas duas operações aqui, essas operações que nós chamamos “Operações em Consolidação e Operações em Implantação”, os números são bastante animadores, crescimento de 52% na receita bruta em dólares, atingindo US\$ 55 milhões nesses outros países, esses aqui ainda são, ainda não tem a expressão que devem ter no futuro.

Aqui para vocês terem uma idéia do tamanho dos mercados; destacamos aqui a América Latina – o Brasil é o maior mercado, esse aqui é o mercado de CF&T, não é o nosso mercado alvo, é o mercado total, nós estamos falando em US\$ 18 bilhões; no México, um mercado extremamente pujante, forte, nós temos US\$ 7 bilhões, onde nós temos uma concorrência bastante ativa, e nós vamos ser mais uma marca forte para concorrer; a Argentina com 2 bilhões; Colômbia praticamente com 2; Venezuela também, e o Chile com 1,3. E, na Rússia nós temos, estamos falando também de um mercado grande, US\$ 8,5 bilhões de mercado e, obviamente, o mercado americano de US\$ 50 bilhões, o que justifica a gente implantar nossas operações nesses países.

As despesas que nós estamos prevendo para essa expansão internacional atingem R\$ 48 milhões para esse ano, comparativamente com o ano passado que foi perto de 40; o nosso guidance o ano passado havia sido de 35, ultrapassamos um pouco, obviamente pela necessidade da expansão.

Finalmente partimos agora para, rapidamente falar sobre os resultados financeiros: a receita bruta atingiu quase 3.9, com eu falei, quase R\$ 4 bilhões, com um crescimento de 20% em relação a uma base altíssima, obviamente aqui depois desse crescimento num CAGR médio de 27% ao ano, o que não é muito pouco. No último trimestre do ano tivemos um crescimento de 17% na receita.

Algumas ponderações a respeito do resultado do 4º trimestre, que foi um pouco abaixo do esperado pelo mercado e também pela companhia. Nós tivemos um forte aumento na venda de estojos no 4º trimestre, são os estojos de Natal que as pessoas compram para dar como presente. Houve, por essa venda de estojo, houve uma canabilização na venda dos produtos chamados de “baseline”, são os produtos regulares que não estão na promoção. Nós tivemos um plano de marketing que não foi muito efetivo no curto prazo, foi mais um plano de marketing voltado para o institucional, a marca, um plano mais de longo prazo. E uma estratégia mercadológica não muito bem estruturada.

Em conseqüência, tivemos um crescimento do Ebitda de 16% no ano de 2006, e uma queda no Ebitda de 8,9% no 4º trimestre de 2006, comparado com o ano anterior. A margem, portanto, caiu de 26 para 20 no 4º trimestre, mas manteve ainda um nível bastante representativo de praticamente 24% no ano, em linha com os anos anteriores.

A queda na margem, como a gente viu, teve um aumento na venda de estojos, cuja margem bruta é menor do que os produtos regulares; um aumento nos descontos e promoções, quer dizer, houve um mix diferenciado no 4º trimestre, e um incremento nas despesas administrativas como um percentual da venda, em função do que se esperava vender no 4º trimestre. E também houve um planejado aumento na expansão internacional, e na construção da marca nos novos mercados.

Lucro líquido alcançou 460 milhões, crescimento de 16%, apesar de menor crescimento, ainda assim é bastante representativo. A margem líquida, também no ano, se manteve aí num posicionamento não muito diferente dos anos anteriores, apesar do 4º trimestre ter caído.

O nosso Capex para 2007 foi reavaliado para R\$ 190 milhões, praticamente o mesmo de 2006. Aqui, fundamentalmente, um investimento num centro de pesquisa e desenvolvimento que nós estamos fazendo em Campinas, junto à Universidade, do lado da Universidade da UNICAMP; investimentos em TI; investimentos em aumento de capacidade e logística.

O nosso fluxo de caixa pro forma, aqui nós mostramos, teve uma queda, portanto, de 38% aqui na geração de caixa livre, tendo em vista que tivemos um aumento no capital de giro operacional, basicamente em função do aumento de estoques em novo centro de distribuição, o aumento de expectativas de vendas no 4º trimestre, e também pelo aumento, forte aumento no Capex, que passou de 112 para 194 milhões, obviamente.

Mesmo assim, a empresa decidiu pagar um dividendo bastante expressivo em relação à geração de caixa livre. Em relação ao lucro líquido, o payout, será de 77%, se for aprovado na próxima Assembléia Geral Ordinária, obviamente, e um payout de 175% em relação ao caixa livre gerado, como nós vimos.

Finalizando aqui, perspectivas. O quê que nós estamos aqui dando só como uma cola para vocês? Perspectivas, aumentar a eficiência das nossas ações de marketing e comerciais; uma gestão independente para o Brasil e para as operações internacionais, quer dizer, operações do Brasil, o management da operação no Brasil não cuida das operações internacionais, são totalmente autônomas; manter fixa a estrutura administrativa pelo pico do 4º trimestre de 2006, e obter ganhos de produtividade nos processos operacionais.

Se a gente olhar aqui um pouco para o lado internacional, temos... estamos estimando atingir o break-even nas operações em fase de consolidação em 2008; acelerar os investimentos na operação mexicana, que vai muito bem e exige que seja acelerada; implantar a operação na Colômbia, como já falamos; planejar a abertura de operações nos Estados Unidos e Rússia para 2008 e, obviamente, continuar prospectando novos mercados que se façam necessário.

Então era isso. Eu agora passo a palavra para a Lucy, né Lucy?

**Sra. Lucy:** Bom, como o Helmut mesmo falou, a Natura está entrando no 4º ano de apresentações na nossa regional, motivo pelo qual eu quero entregar ao Alessandro o “Selo Assiduidade Ano 4”, parabéns, vocês são esse exemplo, foram líderes no novo mercado, e, ainda antes de ser companhia aberta, já estavam no mercado. Então eu queria entregar o Selo, e que... já temos até a marca de 75 anos, já está esperando....  
(palmas)

### **Sessão de Perguntas e Respostas**

**Sra. Lucy:** Bom, então é isso. Nós vamos começar a sessão de perguntas e respostas, lembrando as regras de que cada pessoa pode fazer duas perguntas. Então eu... e antes de fazer a questão, peço que se identifique.

**Sr. Alex:** Boa tarde. Alex **XXX (23:12)** acionista. Eu queria me referir ao quadro 29 por gentileza, na página 14. Nós já estamos quase no fim do 1º trimestre, e será que o senhor poderia dar mais alguns dados sobre como é que o senhor vê os resultados das medidas para corrigir os problemas aqui apontados? Obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Alex, boa tarde. Eu acho que alguns, antes de mais nada, o que Helmut apresentou, a grande maioria das ações, são ações não exatamente para corrigir problemas apresentados no 4º trimestre, porque eles estiveram muito concentrados na estratégia de fim de ano, e eles só serão reajustados no fim do ano, quando tivermos uma nova estratégia. O que ele apresentou aqui são medidas que refletem um estágio, que a gente imagina já estar entrando na Natura, que é um estágio de consolidação de alguns investimentos e de ganho de eficiência e de produtividade. Se a gente olha os últimos 4 anos, nós tivemos um crescimento muito vigoroso, visto não só pela receita, mas também pelo market share, e nesses 4 anos, foram anos de aumento de estrutura, de investimento em maquinário, quer dizer, tudo para suportar, seja o crescimento que estávamos vivendo, seja a expansão internacional, como o Helmut mencionou, que continua a ser um foco importante para o futuro, porque a gente acredita que ela é a semente do crescimento nos próximos, talvez, daqui há 5/10 anos ela passa a ser um vetor de crescimento muito importante para a Natura. E essas ações, que são basicamente ganhos de eficiência e de produtividade na operação brasileira, são necessárias para tudo isso; na operação brasileira é que nós vamos gerar caixa para poder atender a expansão internacional para o futuro. Então, essas são medidas, não necessariamente vindas do 4º trimestre; no 4º trimestre, de novo, tivemos uma concentração, infelizmente apesar de uma estratégia bastante inovadora, uma falha na estratégia de fim de ano, e essas medidas, são medidas de médio prazo, elas já estão sendo implementadas, parte delas foram e algumas estão sendo agora. A gente acredita que elas devem ter efeito gradual durante este ano, então nós não vamos conseguir ganhar produtividade em alguns processos num 1º trimestre, mas certamente a gente deve ver ganhos de produtividade neste ano e até no ano que vem. Já, como falamos aqui, acreditamos que a Natura está hoje de um tamanho, no que se refere à despesas administrativas, suficiente para suportar o crescimento tanto no Brasil como a expansão internacional nos próximos dois anos. Isso já está sendo...essa é uma medida que a gente deve ver já agora. Então, na verdade, tem algumas ações que tem reflexo de curto e médio prazo, e tem outras que são mais de médio prazo, mas todas essas coisas estão sendo, ou já foram implementadas.

**Sra. Daniela:** Boa tarde, Daniela **XXX (26:39)**. A primeira pergunta é para o Davi, é com relação à lâmina 36, Davi, o que você... na sua geração de caixa...é que vocês... tem problemas aqui no capital de giro, e nesses outros ativos e passivos. Quanto disso, Davi, foi impactado especificamente sobre... especificamente por conta da estratégia que deu errado aí no 4º tri, e quanto disso você acha que, esse aumento do capital de giro, é em função do crescimento da companhia com a internacionalização. O quê que a gente pode esperar de capital de giro e esses outros ativos e passivos para 2007 ou daqui para frente?

**Sr. Davi Uba:** Antes de mais nada, me desculpe pela voz que está me falhando aqui. A maior parte do capital de giro, do crescimento além do que deveria, veio

pelas vendas estarem abaixo do nosso plano para o 4º trimestre. A expansão internacional tem um impacto muito pequeno no capital de giro, embora a cobertura de estoque das operações internacionais seja maior, e naturalmente seja maior do que aqui, porque nós exportamos 100% dos produtos aqui do Brasil, como elas representam agora apenas 4% ainda das vendas totais, um impacto disso no capital de giro é relativamente pequeno. Então o grande impacto veio, aliás por duas razões – pela... ficarmos com a venda abaixo da planejada, nos estocamos para uma venda maior, não realizamos, sobrou material no estoque; e a segunda foi o início do processo de descentralização da distribuição; nós abrimos um novo centro de distribuição em Minas Gerais, e no início da operação desse centro, por segurança, nós operamos com estoque um pouco maior, à padrões normais. Então essas são as razões principais.

**Sra. Daniela:** E para voltar aos padrões normais, a cobertura de estoque?

**Sr. Davi:** Olha, eu não deveria, para tirar a parte mais significativa desse aumento, não deveria levar mais que uns 3/4 meses, e eu diria que algum resíduo até meados do ano.

**Sra. Daniela:** A segunda pergunta é para o Alessandro. Eu estava folheando novamente o último catálogo de vocês, e quê que eu percebi? Quase até a metade, me corrige se eu estiver errada, mas quase até a metade do caderno, você tem produtos para o corpo, principalmente o que eu fiquei impressionada, na parte de shampoos ou a parte de cabelos, um grande aumento com várias variações dentro de uma mesma linha, e depois da metade para o final, aí vem a parte de maquiagem, e também nessa parte com uma diferença entre aquele com preço mais baixo, e com preço mais alto. Então a minha pergunta é assim: eu lembro que, quando a gente tinha conversado, por exemplo, da parte de internacionalização, principalmente na Europa, vocês estavam entrando só com a linha Ekos: como é que está a aceitação, ou vai ser introduzido também essa parte aí dos cabelos, você pode comentar um pouco sobre essa estratégia aí dessa diversificação aí da companhia?

**Sr. Alessandro:** Posso sim. Deixa eu entender melhor a tua pergunta, porque você falou da internacionalização e também falou um pouco sobre diversificação de categorias. Posso falar, na internacionalização eu vou ver se eu respondo à tua pergunta. A estratégia é a gente entrar de uma forma um pouco mais gradual com linhas e categorias, a gente não quer entrar, principalmente nos mercados aonde temos uma cultura diferente, a venda direta tem um papel diferente do que tem na América Latina, a gente não quer entrar com o portfolio do tamanho que temos no Brasil, nem o que temos nas operações internacionais na América Latina, a gente quer entrar com um portfolio menor. Como você mesmo falou, na França a gente só tem a linha Ekos, a gente não quer ficar só com a linha Ekos, já tem planos de expansão para esse ano na França, em outras marcas, submarcas e outras categorias, mas é um plano de expansão gradual. Nesses mercados a gente vai privilegiar a construção da marca, portanto, tem alguns produtos que são mais construtores da marca e da proposta de valor da empresa do que outros, e, portanto, vai ser uma implementação gradual, então falamos aqui Rússia, Estados Unidos e a própria França, você não deve ver o tamanho do portfolio do Brasil replicado nesses países.

Agora, sobre a estratégia de diversificação, especialmente em cabelos, nós não temos uma mudança muito relevante na estratégia, o que tem é uma certa sofisticação da proposta; o que você deve ter visto são variações, então você tem uma espuma para o cabelo, uma geléia amaciante, quer dizer, você tem variações de sensorial e de formulação, aonde a gente acredita que pode criar uma diferenciação que não seja, simplesmente, no shampoo para cabelo seco, para cabelo ondulado, aonde a criação de um valor adicional é pouco possível, então o que a gente está fazendo, é tentando fazer variações. Agora, não tem uma estratégia focada para ampliar muito no portfólio de cabelos.

**Sr. Gilberto Caetano:** Boa tarde, é Gilberto Caetano, sou associado da Apimec. Eu queria, se possível, ouvir um pouquinho mais sobre aquela questão do 4º trimestre que, aliás, foi publicada nos jornais aí, e em alguns deles até com caráter um pouco pejorativo, a gente viu isso, e a gente sabe da qualificação e da capacidade, da competência dos dirigentes da empresa. Eu queria que, se possível comentasse um pouquinho, quer dizer, que tipo de falha realmente aconteceu? Ela decorreu de uma avaliação equivocada, de se fazer uma promoção numa época próxima de Natal, onde quase a gente não vê esse tipo de coisa, quer dizer, é um época em que se vende bastante, até com certa facilidade. E também uma outra questão, eu aproveitaria, viu Lucy, é em relação a essas perspectivas de abertura de operações nos Estados Unidos, que é a terra da Avon, então, se possível, eu queria também alguns comentários a respeito.

**Sr. Alessandro:** Gilberto, antes de mais nada, obrigado pelo comentário sobre a competência do grupo executivo aqui representando o grupo, eu agradeço o seu comentário. Mas, na verdade, o que aconteceu no 4º trimestre, bastante simples, a gente quis, e isto foi planejado, não foi casual, nós quisemos fazer uma estratégia bastante inovadora, seja do ponto de vista do mercado, seja do ponto de vista do que a Natura já havia feito no passado. Como você viu, nós somos a marca preferida de cosméticos no Brasil, e a gente realmente tentou fazer um planejamento que fosse bastante inovador e que gerasse um breakthrough de resultados, inclusive. A gente tem dito já há algum tempo que nossa primeira prioridade é o top line, a gente acredita que pela... por essa aceitação da nossa marca e pelo crescimento do mercado que vocês viram, a gente tem espaço para poder ocupar uma posição de conforto e de tamanho no mercado brasileiro que pode ser muito importante para o futuro, então a gente tem buscado, realmente, estratégias que permitam um avanço da nossa participação de mercado, e foi isso que nós tentamos fazer, focando muito nos estoques promocionais que, de fato, tiveram um desempenho excepcional – talvez a gente tenha focado exageradamente nesses estoques, e o que acabou acontecendo é que nós não tivemos o mesmo desempenho, ou o desempenho que esperávamos nos demais produtos regulares da linha. Como foi dito, houve uma canibalização e uma canibalização com duplo efeito, não só... não trazendo toda a receita que queríamos, mas também piorando um pouco a margem, porque os produtos promocionados tem margens mais baixas, rentabilidades mais baixas, porque estão sendo promocionados. Então, basicamente, fazendo um resumo, a gente não tem contado, apesar de termos contado claramente, porque foi isso o que aconteceu, a gente não tem aberto muito porque aí a concorrência pode se utilizar bastante bem das informações, mas de uma forma muito resumida foi isso o que

aconteceu. Sobre os Estados Unidos, é um mercado muito relevante, a gente acredita, obviamente, não estamos imaginando ter a mesma relevância que temos no Brasil em alguns mercados, especialmente os mais competitivos - nós estamos no Brasil há 37 anos, e nesses novos mercados estamos entrando agora. Mas a gente acredita que, pelo tamanho do mercado, pela proposta de valor da Natura, especialmente nos Estados Unidos, se eu pudesse falar que aparentemente caiu a ficha de que as empresas, a sociedade precisa estar mais preocupada com os próximos anos, e não é só o ano que vem, mas os próximos 15 e 20 anos, e que é dever de cada um de nós cuidar do planeta e da sociedade, a gente acredita que a proposta de valor da Natura pode ser muito bem aceita. Não é só uma crença, nós fizemos pesquisas, temos... fizemos um estudo para planejar a entrada nos Estados Unidos e, portanto, independente, você tem razão, é a sede da Avon, mas a Avon é uma empresa com uma participação de mercado lá, menor do que a que tem aqui no Brasil, então os Estados Unidos é sede de muitas outras empresas de cosméticos, então eu não citaria somente ela; é um mercado sim competitivo, mas a gente acha que pode ter um espaço relevante, ter um bom negócio, especialmente porque acreditamos nisso, que a nossa proposta de valor pode ser muito bem aceita lá, produtos que usam ingredientes vegetais, uma empresa, de fato, preocupada em gerar resultados em triple bottom line, econômico, sociais e ambientais, então a gente está bastante esperançoso, mas, como a gente costuma dizer na Natura, com um certo salto baixo e sem jóias, ou seja, vamos entender que é um mercado difícil, um mercado competitivo, e a nossa estratégia nos Estados Unidos é uma estratégia de começar muito concentrado num lugar, testar a proposta de valor, aprender a fazer negócios nos Estados Unidos, e depois imaginar uma expansão mais vigorosa, quer dizer, não é um estratégia Big Bang, vamos dominar os Estados Unidos, até porque seria um tanto quanto arrogante e irresponsável, mas a gente acredita que pode fazer bons negócios lá. E os nossos estudos, as nossas pesquisas reforçam isso. Verdade é, que só veremos estando lá e, de novo, nossa idéia é começar a operação de forma bastante controlada para aprendermos.

**Sr. Paulo França:** Paulo França, diretor de conteúdo do Portal **XXX (38:44)**. Quais são as dificuldades que a Natura está enfrentando para se internacionalizar, e caso ela não consiga êxito na sua operação, se há alguma cogitação de a empresa ser vendida para um outro grupo internacional? E uma segunda questão é quais são os esforços específicos que estão sendo feitos para criar produtos ambientalmente corretos?

**Sr. Alessandro:** Bom, as dificuldades para a gente se internacionalizar, nós não temos muito tempo para eu contar todas. Mas eu posso talvez fazer um resumo. Acho que para uma empresa brasileira, de muito sucesso aqui, e que acredita, tem o sonho de se internacionalizar, primeiro, para não falar de dificuldades, quero falar de entusiasmo, tem um grande entusiasmo nosso de poder, realmente, fazer a nossa marca e a nossa proposta de valor, e um pouco do Brasil em outros mercados. Por outro lado, a gente tem que, talvez o principal desafio nosso é mudar a nossa cultura, nós estamos acostumados a gerenciar um negócio, uma empresa feita basicamente por brasileiros, e nós precisamos trazer um pouco mais de multiculturalidade. E existe sempre um desafio no que se refere aos investimentos, eu vou aproveitar e refletir com vocês o quão difícil é para uma empresa brasileira se internacionalizar, especialmente uma empresa, como por

exemplo, não somente a nossa, mas como a nossa, que o que ela tem que fazer é construir marca, nós não exportamos commodity, nós não exportamos produto, a gente tem que construir marca, e para construir marca você precisa fazer investimentos, não necessariamente produtivos num mercado fora do Brasil, investimentos esses que, inclusive, nem sempre não, no nosso caso, em nenhum caso são incentivados e, pelo contrário, eles não são inclusive dedutíveis do imposto de renda. Então, não quero deixar de mencionar dificuldades também nesse aspecto. Mas acho que a mais importante não é essa não, a mais importante eu acho que é a gente, realmente, trazer um pouco mais de multiculturalidade, sem perder o traço de brasilidade da Natura. A gente não quer só levar o Brasil para outros mercados, mas a gente quer, genuinamente, levar o jeito brasileiro acolhedor, caloroso, cordial, porque é o jeito que a gente sabe fazer o nosso business, é o jeito que a gente tenta se relacionar com os nossos parceiros de qualquer ordem, de investidores, aos nossos consumidores, nossas consultoras, então eu acho que esse é o grande desafio. Como não perder a nossa característica brasileira, mas ao mesmo tempo trazer pitadas de multiculturalidade, porque quando a gente fala da Rússia, tem um mundo novo para ser descoberto, tem um idioma novo, tem, em suma, tudo de novo, e é esse talvez o grande desafio que a gente tem. Sobre o ponto de vista mais concreto, a gente acha que tem uma proposta de valor boa, precisa ser feito alguns ajustes, estamos fazendo, a operação na França tem o principal objetivo de nos ajudar nesse sentido, e a gente acha que pode realmente oferecer algo interessante em outros mercados. Depois, Paulo, você me perguntou...

**Sr. Paulo:** Perguntei se caso essa...

**Sr. Alessandro:** Ah, se não conseguirmos. Não... olha, nós estamos longe de achar que não vamos conseguir, apesar de que temos que ter salto baixo, sem jóias, de novo, e aprender fazendo, mas não está em nenhum plano nosso a possibilidade de vender parte da empresa para poder fazer uma expansão internacional, ou de adquirir uma empresa com o objetivo de adquirir mercado, existe sim, a possibilidade da Natura fazer algum tipo de fusão, aquisição, parceria, para compra de competências, tecnologias, mas não para compra de mercado. Então, para ser um pouquinho mais objetivo: está nos nossos planos comprar uma empresa de cosméticos na Rússia para a gente não sair do zero? Não. Não, porque a gente, o nosso plano de expansão, como o Helmut mostrou na nossa visão, ela é uma expansão com a marca Natura, e com o jeito da Natura, então comprar uma empresa na Rússia, nós vamos comprar outra coisa, e isso não está previsto. Então não tem essa perspectiva, nem da gente oferecer a marca para uma outra empresa poder distribuir outros produtos de uma outra forma fora do Brasil.

**Sr. Luiz:** Luiz **XXX (43:17)** da Bes Security. A primeira pergunta vem com relação à terceirização da sua produção. E eu queria saber qual que é o nível que vocês estão trabalhando hoje de terceirização da produção, e como é que vocês acham que esse nível pode variar daqui para frente, e se isso impactaria algumas coisas, algumas margens, as margens operacionais? E a segunda pergunta é com relação à terceirização da Revista Natura, eu queria saber se vocês pensam, de alguma forma, fazer isso e se isso poderia acarretar uma redução das despesas?

**Sr. Alessandro:** Luiz, depois eu acho que eu não entendi bem a sua segunda pergunta, mas vamos lá. Sobre a revista, eu não sei exatamente o quê que você queria saber, mas respondendo sobre a terceirização, a terceirização hoje deve estar por volta de uns 15%, sei lá, 12/15% da nossa produção, e ela, a princípio, não deveria ter impacto na nossa margem. A gente não deve, você não deveria esperar mudanças relevantes por uma terceirização da nossa produção. O que nós temos como decisão estratégica, o que a gente não puder fazer melhor dentro, e tem coisas que a gente pode fazer melhor dentro, e melhor não é só sobre o ponto de vista econômico, mas é sobre o ponto de vista de qualidade e diferencial competitivo, e outros motivos, mas o que a gente não puder fazer melhor dentro, nós vamos fazer fora, porque a gente ganha flexibilidade. Mas isso não deveria afetar de forma significativa a margem bruta. Sobre a revista, desculpa, eu não consegui entender.

**Sr. Luiz:** É que, talvez, diminuição de páginas, reformulação do catálogo...

**Sr. Alessandro:** A Revista Natura, que é muito importante, uma importante ferramenta de marketing nossa, está o tempo todo sendo estudada para que a gente possa ganhar produtividade, e ganhar produtividade pode ser, às vezes, como foi feito o ano passado, uma ampliação do seu conteúdo, uma expansão, às vezes pode ser uma verificação de que tem páginas em excesso, não porque são muitas, mas porque às vezes a gente está usando mal o espaço ali definido. Então, ela está em processo o tempo todo e hoje, certamente, ela está sendo re-estudada para tentar poder fazer com que ela seja uma ferramenta de marketing mais eficiente, com menos custo, porque ela é uma ferramenta bastante custosa, porque a gente imprime milhões de revistas, então, sim, tem estudo sendo feito, mas é quase que um processo corrente.

**Sr. Eduardo:** Eduardo **XXX (46:02)** BNPParibas. Numa reunião recente da Avon com analistas, foi citado nominalmente a operação Brasil, no sentido de reforçar a operação, recuperar o share perdido nos últimos anos e, inclusive, ele foi citado que no 4º trimestre, essa estratégia já obteve um grande êxito, a operação foi muito bem no 4º trimestre, e já começou a ganhar share, e que eles vinham pesado para cá, para recuperar o terreno perdido. Então, a pergunta é a seguinte: até que ponto o 4º trimestre foi só erro da companhia, ou a concorrência que veio mais pesada?

**Sr. Alessandro:** A nossa avaliação do 4º trimestre hoje, é que, efetivamente, foi falha mais nossa do que uma ação específica da concorrência, então eu tenho as informações de mercado, e como consumidor, e como acompanhador das ações da concorrência, e nós não vimos nenhuma ação específica de nenhum competidor, não só da Avon – muito se fala da Avon, porque é também uma empresa aberta e de venda direta, mas a Natura tem muitos outros competidores importantes. Em nenhum deles nós vimos uma ação específica concentrada no 4º trimestre; o que tem acontecido, mas talvez seja um pouco recorrente, não é novidade, provavelmente, para vocês, é que o nosso mercado, como todos os outros mercados, tem se tornado cada vez mais competitivo. Então uma empresa como a nossa, vocês viram o nosso crescimento de market share e o tamanho relativo que a Natura tem hoje, nós temos que estar cada vez mais atentos, ser mais eficientes nas ações, ser mais produtivos, por quê? Porque quase ¼ do

mercado brasileiro é composto por produtos da Natura, então o mercado tem se tornado competitivo de uma forma geral. E a nossa avaliação no 4º trimestre foi, realmente, de uma falha nossa. Nós não mostramos aqui, mas nós no último bimestre do ano, nós crescemos market share. Em novembro e dezembro, nós não mostramos, acho que não estava na apresentação, mas nos dados que a gente divulga, a Natura cresceu market share no último bimestre. O que aconteceu é que nós esperávamos crescer mais, e nos preparamos para isso, do ponto de vista de investimento e despesas, o que não ocorreu. Mas, o que eu posso te dizer, Eduardo, é isso, não houve... nós não vimos nenhuma ação específica, e no 4º trimestre, no 4º bimestre, desculpa, porque os dados de market share do Sipatesp são bimestrais, então no 4º bimestre nós tivemos, no 4º não, desculpa, no 6º bimestre, bimestre e trimestre faz uma certa confusão, no 6º bimestre do ano, no último bimestre do ano, a Natura ganhou market share. Então são as informações que temos, e como a gente olha os dados e sabe o que aconteceu com mais detalhes e a gente não quer, não pode abrir mais porque seriam informações preciosas para a concorrente, a gente realmente sabe que, lamentavelmente, a estratégia não cumpriu o que a gente imaginava.

**Sr. Sérgio:** Sérgio **XXX (49:22)** da Agência Família. Existe algum estudo sobre a Internet? Só se fala de porta a porta, veio problemas de comerciais, de marketing. Estamos no século XXI e não vi nada de Internet. Existe alguma possibilidade de fazer venda via Internet dos produtos Natura no Brasil e no mundo?

**Sr. Alessandro:** Existe sim, Sérgio. A gente não destacou aqui, mas hoje, mais de 35% dos pedidos vindos das nossas consultoras, vem pela Internet no Brasil, e para nós é um dado bastante relevante, tendo em vista ainda a baixa penetração da Internet no Brasil, comparado com outros mercados. Então a Internet hoje já cumpre um papel muito importante na nossa estratégia, na nossa relação com as nossas consultoras e numa diluição de custos, porque ela também traz custos de captação de pedido mais baixos do que os outros canais, como por exemplo, o call center, que é o nosso caso. E, além disso, hoje você já pode comprar, se você entrar no nosso site, você pode comprar produtos da Natura diretamente pela Internet, já há algum tempo, já acho que 4 anos. O que acontece é que isto é pouco relevante, você viu, a gente tem tido crescimentos de market share, crescimentos absolutos de venda pelas nossas consultoras, então não há nenhuma vontade de mudar a estratégia da empresa e de começar investir mais na Internet em detrimento das consultoras. O canal da Internet, direto com os consumidores, está à disposição, ele é usado, mas ele é usado de forma pouco intensa, tendo em vista os nossos números totais, mas hoje ele já existe, porque tem uma parcela que não quer comprar através de uma consultora, ou porque gosta de comprar na Internet, e já pode fazer isso hoje, quase com as mesmas condições que as consultoras; a gente privilegia as nossas consultoras e os nossos consultores porque são o nosso canal principal, faz parte da nossa essência porque é através de uma relação mais pessoal, mas hoje já existe. Na área internacional, especialmente em alguns países como nos Estados Unidos, por exemplo, a Internet vai cumprir um papel muito mais importante, mas não como um contato direto da Natura com os seus consumidores finais, mas como uma forma de estreitar o relacionamento com as nossas consultoras, e delas com os seus consumidores. Então nós vamos usar mais fortemente a Internet, mas não como forma de deixar a venda direta de lado. A venda direta tem crescido

mais do que os canais tradicionais. Então a gente não tem uma decisão, nem quer, por enquanto, ter uma decisão de mudar esse foco.

**Sr. Rubens Ferreira da Silva:** Rubens Ferreira da Silva, autônomo e investidor. Eu confesso que conheço pouco da empresa e, assim, para melhorar o meu conhecimento, eu gostaria de saber: vocês têm uma planta industrial só ou várias plantas? E onde estão situadas?

**Sr. Alessandro:** Nós temos duas, apesar de que a inauguração oficial da segunda será, provavelmente, em abril, mas ela já está em operação, ainda em operação piloto, e eu vou falar primeiro da segunda, que é essa nova, que é uma planta industrial que fabrica “nudo”, que é a matéria-prima para se fazer sabonetes, o sabonete é prensado e, na verdade, para poder fazer a massa do sabonete você faz umas pecinhas de sabão, que é o que se chama de “nudo”, e essa é uma fábrica que está em Belém do Pará, ela é uma fábrica que vai estar produzindo somente nudo extraído de óleo vegetal, e já há um ano e meio todos os sabonetes da Natura somente usam óleo vegetal, não usam mais sebo animal, e que é a matéria-prima usada pela maioria dos sabonetes no mercado, e já há um ano e meio nós substituímos, e tomamos a decisão de construir essa fábrica, que mais do que fabricar nudo, e eu vou agradecer a pergunta, porque é uma boa oportunidade da gente falar um pouco da atuação empresarial da empresa, a gente percebeu que nós podíamos fazer um projeto realmente de amplitude e de responsabilidade social relevante no país, porque essa fábrica, ela não vai só trazer óleo vegetal e transformar isso em nudo que é a matéria-prima do sabonete, ela vai, no tempo, envolver 2,2 mil famílias, do entorno da fábrica em Belém, que vão coletar oleaginosas das plantas, de forma extrativista, e trazer para nossa fábrica e serem remunerados por isso; famílias das comunidades, e isso vai gerar renda para essas famílias, vai permitir que não exista destruição da biodiversidade do entorno, e é um projeto que a gente está muito entusiasmado desde o começo, e apesar de que ele começa com a compra de óleo de palma, não dessa forma, envolvendo todas as 2,2 mil famílias, a gente espera que, em algum tempo, a gente já possa estar usando boa parte do óleo extraído dessa forma, com essas famílias, essas 2,2 mil famílias, quiçá possamos ter um número maior de famílias envolvidas. Então essa é a segunda planta que vai ser, já está funcionando de forma piloto e que deve ser inaugurada nos próximos meses, que é a nossa saboaria, a gente chama de saboaria e está em Belém. E temos a nossa principal planta industrial que está em Cajamar, aqui no km 33/4 da Anhanguera, 30,5 da Anhanguera que, aliás, seria um prazer recebê-los, é um espaço realmente bastante interessante, é uma planta industrial e um centro de distribuição – como nós temos por dia que despachar entre 40, 30 e 40 mil caixas para todos os lugares do Brasil, também está lá um centro de distribuição, agora temos um em Mathias Barbosa, como o Helmut falou, e estamos planejando uma descentralização, mas o principal ainda está em São Paulo, então, junto com a fábrica, nós temos também o centro de distribuição e é um espaço bastante agradável, bastante bonito, a gente tem bastante orgulho de poder trabalhar lá, e seria um prazer recebê-lo ou receber vocês que tenham interesse, porque é também um jeito de conhecer a empresa, de uma outra forma e mais próxima. Mas muito objetivamente, temos duas plantas, estão uma em Cajamar, a outra em Belém que deve ser inaugurada oficialmente nos próximos meses.

**Sr. Rubens:** Obrigado. E uma segunda questão é: qual que é a força de trabalho dessas plantas aí?

**Sr. Alessandro:** Está falando a capacidade produtiva ou o número de empregados?

**Sr. Rubens:** O número de empregados.

**Sr. Alessandro:** Nas fábricas, especificamente, devem ser, somente nas fábricas, temos que lembrar que tem o centro de distribuição, que também é bastante mão-de-obra intensiva, na fábrica devem ser 1,5 mil, 1,3 mil pessoas. No total da Natura são 4,4 mil colaboradores. Mas aí estamos falando força, parte da nossa força de vendas, a parte administrativa, fábrica, a parte de distribuição – aí são 4,4 mil.

**Sr. Rubens:** Obrigado.

**Sr. Alessandro:** Imagina. Agora, vale lembrar que talvez a principal força de trabalho da Natura, talvez não, certamente, são as 600 mil consultoras e consultores que geram, que tem renda e tem uma atividade, em função de serem consultoras e consultores da nossa empresa.

**Sr. Luiz Alberto Toledo:** Boa tarde. Luiz Alberto Toledo Argos, queria ter um posicionamento de vocês em relação à market maker, o preço das ações, se vocês estão de olho para isso, o que vocês... um posicionamento da companhia?

**Sr. Davi:** Bom, nós tínhamos uma market maker até algum tempo atrás, depois com a entrada na Natura no índice, aqui da Bolsa de Valores, e o aumento enorme, aumento de liquidez, desculpe, pela... principalmente advindo do split que nós tivemos ano passado, nós achamos desnecessário continuar com esse serviço, então descontinuamos esse processo, estamos com a liquidez muito alta, e não vemos muita necessidade de mantermos um market maker. A segunda pergunta em relação ao preço das ações, o preço das ações é definido pelo mercado, nós não temos nenhum comentário a fazer em relação ao preço das ações.

**Sr. Luiz Alberto:** Vocês fariam recompra a partir de algum preço? mais nesse sentido.

**Sr. Davi:** Não, nós, o Conselho de Administração decidiu na sua última reunião recomprar 1 milhão de ações para fazer frente às necessidades do Plano de Stock Option que a companhia tem, e esta compra já se encerrou. Ela se iniciou... a compra foi realizada em uma semana e meia, mais ou menos, duas semanas, é a única compra que o Conselho decidiu mas, especificamente, para criar reserva para o Plano de Stock Option da companhia.

**Sr. Luiz Alberto:** Obrigado.

**Sr. Rinaldo Retino:** Boa tarde, meu nome é Rinaldo Retino, eu sou sócio da Apimec: por que que é melhor fazer um Plano Stock Option com ações velhas

compradas na Bolsa, e não com ações novas, que também é possível, dentro de um capital autorizado?

**Sr. Davi:** É verdade, nós temos as duas opções, e a empresa faz uma avaliação de custo, a cada momento, se é mais interessante emitir ou se é interessante comprar. Neste momento, a decisão foi por comprar. Ano passado nós decidimos emitir, então nós fazemos uma avaliação, perspectivas que nós encontramos, custo de capital da empresa, perspectivas que vemos para o mercado, para a própria empresa no médio prazo e tomamos a decisão. Foi... esse é o processo que nós usamos.

**Sr. Marco Miller:** Boa tarde, é Marco Miller, SBM Consultores. Eu tenho duas perguntas. Tão falado foi o departamento de marketing que errou, o quê que aconteceu com o responsável? Quem é hoje o responsável? E a quanto montam as verbas de marketing para 2007? Essa é a pergunta número um. Pergunta número dois, que atuação vocês tem aí hoje, ou está previsto em linha infantil e juvenil, também linha ecológica, natural, amazônica ou coisas semelhantes. O senhor poderia fazer algum comentário?

**Sr. Alessandro:** Na verdade não tem um departamento de marketing, se a gente tivesse que olhar os responsáveis pela ação, deveríamos olhar os... parte da ação de marketing está aqui, parte não está. Mas, foi uma decisão bastante compartilhada, não foi uma decisão individual, de uma área, ou de uma pessoa. Nós, na nossa empresa, nós temos uma história de decisões compartilhadas, é uma história de 38 anos já de não termos heróis individuais dentro da Natura. E, não queremos mudar isso, essa é um pouco a cultura da empresa, e a gente acha que ela tem trazido coisas boas até hoje para nós, então nós não queremos, nem somos uma empresa de um ou dois homens, nem mulheres, porque temos, graças a Deus, bastante mulheres nos ajudando na Natura, então não tem uma decisão única, e nesse caso, essa ação não foi de uma área específica, nem de um indivíduo, foi de um conjunto do qual nós estamos envolvidos. E neste caso, muito objetivamente, apesar dela ter trazido resultados abaixo da nossa expectativa, eu acho que ela não seria meritória de punição, porque a gente planejou algo inovador: se nós tivéssemos perdido por termos feito mais do mesmo, e por termos tido pouca coragem, talvez merecesse uma avaliação de quem foram os principais envolvidos. Nesse caso a gente realmente quis fazer alguma coisa inovadora, e a gente acredita que precisa ser estimulado isso da empresa. A Natura tem feito coisas, no nosso ponto de vista, bastante inovadoras nos últimos anos, e boa parte delas tem dado certo, algumas não, mas na maioria elas dão certo, e elas trazem alguns break-throughs no mercado, então a gente quer continuar cultivando essa cultura, e se a gente fosse punir uma ação, mesmo que de insucesso, mas que tinha o objetivo de ser inovadora, provavelmente a gente ia fazer a empresa ficar com medo de fazer coisas novas e de propor inovações relevantes. Então, não houve uma punição, houve, sim, aprendizado, porque errar duas vezes aí já não dá. A gente aprendeu, e estamos já, obviamente, preparando uma estratégia de fim de ano com os aprendizados que obtivemos nesse ano.

Sobre a questão do mercado de produtos infantis e juvenis, não tem nenhuma estratégia específica. É um mercado importante, um mercado que cresce, uma

marca como a nossa é bastante bem aceita, nós temos desempenhos, a gente não abre por categoria o desempenho, por uma questão de estratégia e de competitividade, mas nós temos desempenhos bastante bons no mercado infantil, então continua a ser um mercado relevante para nós, mas não tem nenhum plano, uma descontinuidade importante no curto e no médio prazo. E no ponto de vista de produtos ecológicos, nós não chamamos assim, mas toda plataforma de pesquisa, e vocês vêem que a gente, desde que abrimos o capital, a gente tem compartilhado o nível de investimento, a busca de investimento em pesquisa e desenvolvimento com base na receita líquida. E todo esse investimento está muito baseado na utilização de ingredientes da biodiversidade brasileira, e também na... minimizar o impacto ambiental das nossas embalagens, essas duas coisas nós poderíamos chamar, apesar de que nós não usamos essa expressão de “produtos ecológicos”, mas a resposta é: esta é a grande fonte de pesquisa da Natura hoje para os próximos anos. É como utilizar, de forma sustentável, ingredientes da biodiversidade, mais especialmente da brasileira, não será só da brasileira, mas mais focado na brasileira, e como fazer investimentos para diminuir o impacto ambiental das nossas embalagens, ou seja, nós, nesse ano, divulgamos nos nossos informativos um desejo de que a Natura se torne carbono neutro a partir de 2008, isso significa que, através da mitigação e através da compensação, a nossa operação não vai mais gerar carbono, impactando o meio ambiente, para fazer isso precisa mitigar, não adianta só compensar, pagar, e a gente tem feito isso já há bastante tempo, e vem dessas duas coisas, da utilização de matérias-primas extraídas de forma sustentável, e o exemplo da saboaria, que eu dei agora a pouco, é um exemplo muito bom nesse sentido. E também da diminuição do impacto ambiental, vocês viram, muito rapidamente que uma linha de maquiagem que nós lançamos no ano passado, totalmente... com todos os produtos da linha tem refil, o que não é uma coisa usual, mas se a embalagem dura mais, por quê que não dá para guardar a embalagem e trocar só a cor do batom? Que é um pouco a proposta da marca diversa.

Ah, desculpa, essa é uma informação que a gente não abre, a gente abre informação de investimento em pesquisa e desenvolvimento, e o investimento em capital, em Capex e, ao mesmo tempo, o investimento na área internacional, na área de marketing a gente não abre essa informação.

**Sr. Marco:** Aproveitando a oportunidade, o senhor poderia nos falar sobre ações sociais que a empresa tem feito? Aquelas mais importantes, principalmente no ano de 2006, e que vão ocorrer em 2007, considerando que vocês não apresentaram quase nada sobre isto.

**Sr. Alessandro:** É verdade Marco, muito obrigado. Se eu não me engano, na última Apimec você fez o mesmo comentário, e está muito bem lembrando, estamos aqui... a gente costuma falar bastante disso na empresa, e a gente acaba achando que aqui o que interessa só são os resultados econômicos, mas não são. Alguns destaques importantes do ano passado, não esquecendo que não é peculiar só à Natura, mas o fato de estarmos na venda direta, o primeiro destaque é a geração de renda para 600 e poucas mil pessoas que revendem os nossos produtos. Mas alguns destaques são relevantes, o primeiro deles, e talvez o mais importante, foi a mobilização das nossas consultoras, no que se refere ao EJA, que é um programa que se chama “Educação de Jovens e Adultos”, é um

programa do governo, aonde as nossas consultoras atuaram de forma voluntária, levando, motivando e trazendo de volta jovens e adultos para a escola e, no ano passado, nós conseguimos entre matrículas e re-matrículas, mais de 70 mil pessoas aderindo ao EJA, e quando o governo fazia a ação individualmente, sem apoio externo, as melhores ações traziam 8 mil, 9 mil pessoas, e as consultoras da Natura, por iniciativa própria, estimuladas por nós, mas por vontade delas, elas conseguiram trazer de volta, mais de 70 mil pessoas entre matrículas e re-matrículas. Um outro destaque é o crescimento da arrecadação do Programa Crer para Ver, que é um programa que ajuda e estimula a educação no Brasil, educação pública, que no ano passado arrecadou 5 milhões, e também são as nossas consultoras que revendem, a Natura não tem ganho nenhum com isso, e as consultoras revendem os produtos do Crer para Ver, que é uma linha de produtos específica, também sem ganho nenhum, então elas revendem os produtos, são uma linha de produtos bastante variada para os seus consumidores. E depois tem algumas ações relevantes no entorno, a Natura continua participando e incentivando a Agenda 21, tanto em Cajamar como Itapeverica da Serra. Alguns destaques, um incremento bastante relevante, eu não tenho as cifras de cabeça, mas um incremento bastante relevante de compras feitas na comunidade de entorno pela empresa e, ao mesmo tempo, já nesse ano a gente começou, semana passada, com uma formação para que os habitantes de Cajamar, que é onde a nossa fábrica, a maior fábrica, possam ter o nível que nós precisamos para que eles possam trabalhar nas nossas fábricas, então acho que semana passada, se não me engano, começamos uma iniciativa de uma escola piloto para formar, acho que 60 pessoas, para que elas possam ter um nível técnico que permita que eles participem dos nossos processos seletivos. Imagina, obrigado você pela pergunta e pela lembrança. Ano que vem, espero não ter que escutar essa sugestão novamente.

**Sr. Luiz Alberto Toledo:** Luiz Alberto Toledo. Eu queria fazer uma pergunta mais agora na parte operacional: como é que a Natura encontra, ou se encontra ou não encontra resistência nos produtos titulados amazônicos, na Amazônia, isso é, como é que ele enfrenta produtos que tem outro regionalismo? ele tem dificuldades, ele tem uma aceitação, por quê que não é um perfume feito com água da geleira da Patagônia em Buenos Aires, isso é, essa centralização da fábrica Brasil, produtos brasileiros, como é que reaciona isso no mercado?

**Sr. Alessandro:** Primeiro o fato dos produtos serem feitos no Brasil, não traz nenhuma reação. Essa foi uma coisa que, talvez há alguns anos, uns quatro ou cinco anos, quando o nosso processo de internacionalização começou a se tornar mais vigoroso, foi uma preocupação nossa – será que as pessoas ao saberem que o produto é feito no Brasil, elas terão alguma reação negativa? – e não só nas pesquisas naquele momento, mas na vida real, depois de tantos anos na área internacional, a gente percebe que não existe nenhuma reação negativa, apesar do Brasil não ser visto com um pólo de cosméticos, mesmo sendo dentro da América Latina, aqui nós temos um pólo de cosméticos na América Latina, mas o Brasil não é reconhecido mundialmente como um país que fabrica cosméticos. Mas não havia nenhuma resistência, não há nenhuma resistência sobre o ponto de vista do made in Brazil. Sobre o ponto de vista da Amazônia existe uma grande aceitação, nós não estamos excluindo a utilização de ingredientes ativos de outras áreas importantes de proteção no mundo, mas como nós somos uma empresa

que tem a nossa fábrica aqui, que tem 97% dos nossos negócios aqui, a gente acha genuíno, e a gente se sente bastante à vontade de tentar fazer a lição de casa no nosso próprio país, então a Amazônia hoje é vista, talvez não por todos os países, mas um pouco como a salvação do mundo. Então quando você está na França, e fala que esse produto usa o breu branco, e o breu branco não derruba árvore, e a comunidade que coleta resina, ao invés de vender a madeira, mantém a árvore lá, o francês quer pagar por este produto, porque ele acha que isso vai trazer algum benefício para o francês, para a França, e um dia. Então a aceitação é bastante boa, nunca vimos uma reação como uma empresa regional, mas dizendo de novo, que nós não temos nenhuma restrição, e existem estudos para poder usar ingredientes de outras regiões, mas, sim, uma eleição de um foco prioritário na biodiversidade brasileira, porque nós somos brasileiros e a gente acha que tem fazer a nossa lição, dentro de casa aqui primeiro.

**Sr. Luiz Alberto:** Então não tem barris na venda?

**Sr. Alessandro:** Não, não tem.

**Sr. Luiz Alberto:** E a segunda pergunta, vocês usam MEG em algum produto de vocês?

**Sr. Alessandro:** Eu não sei o quê que é MEG.

**Sr. Luiz Alberto:** Monoetilenoglicol.

**Sr. Alessandro:** Não sei te dizer, não sei te responder.

**Sr. Luiz Alberto:** Tá ok. Obrigado.

**Sr. Alessandro:** Posso depois te mandar uma informação mais técnica, mas esse é um ingrediente ativo que nunca nos foi perguntado, então posso lá investigar. Existem outros ingredientes ativos que a gente tem uma política de que, quando existe dúvida, mesmo que não cientificamente comprovada sobre um determinado ingrediente, a gente usa o princípio da precaução, então a gente deixa de utilizar o ingrediente ativo. Este aí eu não conhecia, mais é capaz que, inclusive, já não exista, mas fico te devendo a resposta, e se ele está na nossa lista, a gente tem no nosso site toda a nossa política de utilização de cada um dos ingredientes ativos, quais são os que a gente ainda usa, mas vai deixar de usar, quais são os que a gente usa, porque só tem rumor e não tem nenhuma comprovação, e quais são os que já deixamos de usar a algum tempo.

**Sra. Ana Maria:** Oi, meu nome é Ana Maria. Primeiro eu queria deixar aqui minha profunda admiração pela Natureza, e seguindo um pouco, assim, o que a gente está falando sobre a área ambiental, queria saber se os testes com animais já foram exterminados?

**Sr. Alessandro:** Já foram.

**Sra. Ana Maria:** Ai que bom.

**Sr. Alessandro:** Eu, Ana, se você me permitir, eu queria falar um pouquinho do jeito que foi exterminado, porque exterminado é esquisito, parece até... não exterminamos mais os animais, desde 2007 a gente não faz, desde o começo desse ano, nenhum teste é feito, nem pela Natura, nem pelos seus fornecedores. A decisão já havia sido tomada, na verdade, a decisão de diminuir os testes em animais foi tomada já há uns quatro, cinco anos atrás, uma diminuição bastante relevante, a gente divulgava nos nossos relatórios e, na verdade, o que a gente estava tentando fazer é buscar testes alternativos para garantir a qualidade e a segurança dos nossos produtos, que não necessitassem do teste em animais, a gente conseguiu isso no passado, e já da metade para frente, nenhum novo teste foi feito, mas a gente não podia divulgar porque tinham testes ainda sendo realizados. Agora a questão dos fornecedores é muito importante, e nem todo mundo divulga esse dado desta forma, a Natura não terceiriza o teste em animais, isso é muito importante, significa dizer que a nossa área de pesquisa e desenvolvimento não faz, e a gente não contrata nenhuma empresa terceira para fazer, e os nossos fornecedores não podem desenvolver, fazer nenhum teste em animal por causa de um ingrediente novo que eles venham a fornecer pela Natura. Então a gente está tentando fazer com que uma decisão da empresa seja uma decisão que possa também contagiar os fornecedores da Natura. E acho que é muito importante dizer isso, porque às vezes tem empresas que realmente divulgam que não fazem testes em animais, mas tem outros que fazem por eles. Não é o nosso caso, a gente acha que, tendo em vista a razão de ser, a essência da empresa, isso não devia acontecer, e a gente conseguiu, acho que graças a um esforço bastante grande da área de pesquisa de substituir com testes alternativos, os testes que eram feitos em animais.

**Sra. Lucy Sousa:** Eu vou fazer uma pergunta também, já que vou vestir a camisa de analista, são duas perguntas, as duas perguntas, vou usar a minha cota. Primeiro, é o efeito refil, a opção pelo refil, é relevante? Está dando para ouvir? A opção pelo refil é relevante? E, sendo ou não relevante, ela afeta a base, positiva ou negativamente? Essa é a primeira pergunta.

**Sr. Alessandro:** Muito bem, boa pergunta Lucy. O refil é relevante, o refil... a gente atingiu o ano passado, quase 20% da nossa venda é feita através de refis, então eles são relevantes na nossa venda, e eles são dramaticamente relevantes no impacto ambiental que a empresa gera. Na média um refil impacta a metade do que impacta a sua embalagem regular, então, e como o grande impacto gerado pela Natura não é só esse, mas um dos grandes impactos gerados pela Natura no meio ambiente são as suas embalagens, e também as matérias-primas que as compõe e que compõe as formulações, o estímulo à venda de refil para nós é fundamental. Para vocês terem uma idéia, parte do bônus dos executivos, que quando eu falo executivos, não falo do Comitê Executivo, falo dos 400 gerentes, diretores, que são elegíveis à bonificação variável no fim do ano, parte está baseada na venda de refis, e parte está baseada no impacto médio ambiental das nossas embalagens, que é medido através da análise do ciclo de vida. Então isto é uma coisa muito relevante para nós. Sobre o ponto de vista da margem, sobre o ponto de vista percentual, a margem do refil é uma margem boa, então ela não é uma margem muito diferente dos demais produtos, normalmente até ligeiramente superior. Sobre o ponto de vista da margem absoluta, ela é menor, porque a gente dá um desconto para o consumidor, na compra do refil. Mas aí vem o equilíbrio

das variáveis do triple bottom line, quer dizer, a gente até ganha menos em valor absoluto quando a gente vende um refil, mas a gente acha que ganha fidelidade, a gente ganha respeito, a gente ganha consciência ambiental do nosso consumidor, dá muito pouco trabalho e a gente está trabalhando para diminuir ainda o trabalho que dá você refilar uma embalagem dos nossos produtos. E a gente acha que ganha na fidelidade e na retenção do cliente, mesmo que, às vezes, se ele comprasse um produto regular, ficava mais R\$ 1 na nossa margem, mas a gente acha que, nesse caso, a gente não quer esse real, a gente quer, realmente, estabelecer uma relação de qualidade com os nossos consumidores e com o meio ambiente.

**Sra. Lucy:** E a segunda minha pergunta é: vocês tiveram um feedback sobre a inserção de vocês nessa novela da Rede Globo que acabou?

**Sr. Alessandro:** Não tivemos um feedback específico dessa novela, mas o que eu posso compartilhar com vocês é que o merchandising tem sido uma ferramenta bastante poderosa para nós, especialmente pelo jeito que a gente tenta fazer o merchandising; não é fácil, mas o que a gente tenta fazer no merchandising é trazer causas, trazer reflexões, ao invés de, daquele típico “eu vou tomar”, daquela cena que alguém está tomando um refrigerante ou alguma bebida e claramente foi feita só para mostrar o rótulo que estava lá, a gente tenta trazer claro, a nossa marca, é uma ação de marketing, mas ao mesmo tempo trazer reflexões sobre os estereótipos da beleza, sobre a relação entre mãe e filho, sobre questões ambientais. Então a gente tenta usar o merchandising de uma forma um pouco mais institucional, se eu pudesse falar assim, ao invés da venda direta e, talvez às vezes um pouco até incômoda, de produtos dentro da novela, mas o feedback é bom, o que a gente percebe é que ele acaba tendo um impacto bastante positivo.

**Sra. Maria Nascimento:** Maria Nascimento, advogada e investidora. Também utilizando a cota, Lucy, duas perguntas. A primeira é com relação à lâmina 11 de vocês, vocês apresentam um número de consultoras no Brasil, 561. E na lâmina 14, mostra a rotatividade dessas consultoras aqui no Brasil. Eu quero saber por que que essa rotatividade acontece, que também está tendo um decréscimo com relação a isso. E a segunda pergunta é a posição da companhia com relação às novas empresas que também estão explorando essa linha da biodiversidade, como o Jequití, a Florestas, e também a eh cosméticos. Como que fica isso?

**Sr. Alessandro:** Muito bem, obrigado pela pergunta Maria Nascimento.

**Sra. Maria:** Obrigada.

**Sr. Alessandro:** No caso da rotatividade, o Helmut, acho que foi, como é que eu vou dizer, conservador. Eu, se vocês me permitirem, sem um exagero entusiasmo, esse nível de turnover da Natura deve ser um dos menores do mundo. A média de rotatividade da nossa indústria é de 80%, isso quer dizer que de cada 100 pessoas que entram numa empresa de venda direta, 80 saem, na média. E nós estamos mostrando dados de que cada 100 novas consultoras, 26 saem da Natura, e a gente conseguiu diminuir esse número, comparado com o ano passado. Então, este é um indicador extremamente importante para mostrar a

qualidade da relação que as nossas consultoras têm conosco. E que, no nosso ponto de vista, transcende a relação econômica – claro que se ela não consegue comprar, vender e gerar renda, ela não fica – mas esse índice de turnover a gente consegue, porque a nossa relação está permeada por mais do que isso. É claro que é sempre uma busca, a gente se relacionar com 560 mil pessoas é muito difícil, a gente está sempre aprendendo, a gente tem falhas, mas a gente, genuinamente, tenta tratar elas, antes de mais nada, como consumidoras, e consumidores como pessoas, e não como revendedoras, como pessoas só que vendem. E eu acho que isso, incluindo dei alguns exemplos hoje de estímulo a que elas façam ações sociais e ambientais, de que fazem com que elas tenham uma relação com a Natureza um pouco mais forte, um pouco mais estreita. Então o índice, o turnover é um indicador muito bom para medir isso, mostra que, realmente, existe uma vontade delas de ficarem conosco. Então esse é um indicador muito positivo, o fato dele ter diminuído é bom e eu, realmente, adoraria ver ele continuar a cair, mas acho que a gente já começa a ter níveis muito, muito baixos de turnover, e estou muito feliz com os níveis que temos hoje, e mostra, acho que é um bom indicador para mostrar a qualidade das relações. A gente não trouxe aqui um outro dado, que é sobre a... a gente faz uma pesquisa de clima organizacional com as nossas consultoras, então a gente pergunta para elas: olha, você se sente bem tratada pela Natureza? Você tem canal de diálogo? Em suma, são perguntas que transcendem, se a caixa dela chegou no prazo, se o produto foi certo, que são coisas mais do serviço, é uma pesquisa, realmente, que tenta medir como ela se sente, se ela é bem respeitada e tal. E esse ano nós mantivemos os níveis elevados do último ano, começamos a fazer em 2005 com 89% de favorabilidade, isso quer dizer, realmente, um dado bastante bom que mede a qualidade das relações. Mas o turnover eu acho que é mais eloquente, porque ele mostra quantas consultoras ficam conosco.

Sobre o ponto de vista de novas empresas, eu acho que tem uma coisa boa, que é o fato de que mais empresas estão se dando conta de que, acho que é um... parte do nosso papel é garantir que cada um de nós como brasileiros e indivíduos, moradores desse mundo, possa viver num mundo melhor. Óbvio que isso não se dá somente através do uso da biodiversidade brasileira, existem outras formas e outras empresas têm feito isso, de terem uma atuação social e ambientalmente responsável, mas eu acho que quando a gente vê outras empresas fazendo isso, desde que elas façam de uma forma correta, e eu não tenho informação para julgar nenhuma delas, não tenho informação mesmo, e fazer da forma correta não é só vender produtos da biodiversidade, é extraí-los de forma sustentável, tentar compartilhar benefícios com as comunidades que extraem, ou seja, é tentar, realmente, fazer com que a cadeia de negócios, como o exemplo da saboaria aqui, que eu dei, seja uma cadeia sustentável. Então, nesse sentido, acho que a gente fica feliz, por outro lado, às vezes a gente se depara com empresas que utilizam, muitas vezes, expressões, copiam coisas nossas, eu acho que isso dá uma certa angústia, mas, por outro lado, é uma motivação para a gente continuar inovando. A gente costuma falar internamente, uma empresa que quer ser inovadora, precisa olhar para frente, precisa continuar a inovar, e não olhar para trás para ver quem está fazendo também o que você está fazendo. Então acho que tem um misto de satisfação de ver outras empresas realmente avançando nessa área, e um estímulo para continuar inovando, porque quer dizer que a gente provavelmente está no caminho certo e que precisa continuar a trazer novidades, em suma, ofertas e proposta de valor interessante para os nossos consumidores.

**Sra. Bruna:** Oi, meu nome é Bruna, da Caixa Econômica. Eu queria saber, as consumidoras de vocês, elas são... que classe social elas pertencem, a maioria, e por quê que a Internet não está sendo utilizada? Por que vocês acreditam mais nas vendas diretas, mas, por que não também fazer pela Internet?

**Sr. Alessandro:** Bruna, as nossas consultoras, elas são quase o espelho da distribuição social do Brasil. Então, se você usar a distribuição social do Brasil, tirando um pouco a classe E, porque, infelizmente, a classe E ainda tem dificuldade de poder revender os nossos produtos, talvez não só os nossos, mas tirando um pouco a classe E, a distribuição das nossas consultoras, socialmente falando, vai ser muito parecida com a distribuição da sociedade brasileira. E sobre o ponto de vista da Internet, desculpa, eu respondi essa pergunta agora a pouco, na verdade a gente usa a Internet, mais de 35% dos pedidos das nossas consultoras vem pela Internet, e esse é um dado bastante relevante, tendo em vista a penetração da Internet no Brasil, e hoje a Natura, hoje não, já faz quatro, cinco anos, a Natura já vende pela Internet para os consumidores que queiram comprar diretamente.

**Sra. Bruna:** O prazo de entrega é o mesmo? Por exemplo, se eu compro de uma consultora, é o mesmo prazo de entrega de eu comprar na Internet?

**Sr. Alessandro:** Depende da consultora. Se a consultora tiver pronta entrega, ela vai ser mais rápida do que a Internet. Então você vai comprar e ela vai te dar na hora, ou se ela for uma consultora com uma alta produtividade, é capaz que ela faça um pedido a cada três, quatro dias e, eventualmente, ela te entregue mais ou menos no prazo, então vai depender da consultora que estiver te atendendo. No caso da Internet, eu acho que o prazo médio deve ser de quatro a cinco dias, dependendo da região do país.

**Sra. Daniela:** Alessandro, deixa eu fazer duas, mais duas perguntas. Vocês, uma época, estavam fazendo teste do... de mudar o modelo do Mono Level, como é que está esse processo, o teste evoluiu, não evoluiu, você podia comentar um pouco sobre isso? E a segunda questão é: chegou-se a cogitar uma alteração na margem de lucro da consultora como estímulo para aumento de vendas ou não?

**Sr. Alessandro:** Daniela, não. A primeira coisa, responder a segunda que é mais fácil. Não, não cogitamos nenhuma alteração na margem de lucro da consultora, nós não temos nenhum motivo para acreditar que precisaríamos fazer isso, ou que deveríamos fazer isso, então não foi cogitada. A primeira, nós continuamos com o teste, de uma evolução do nosso modelo comercial e, por enquanto, eu não tenho nenhuma nova informação para te dar. O teste está mais maduro, nós sabemos mais sobre o que está acontecendo, mas a gente ainda não concluiu alguma coisa, e como a gente tomou uma decisão, que eu acho que é bastante correta de só compartilhar os testes, quando a gente tiver, de fato, uma conclusão e, portanto, uma decisão, ainda não estou pronto para poder contar para você mais novidades, mas o teste continua, e eu imagino, sei lá, talvez até o final desse ano a gente deva chegar a alguma conclusão sobre resultados e, portanto, sobre a sua implementação ou não, tanto no Brasil, como em outros mercados.

**Sra. Daniela:** Mas ele está hoje restrito a uma região.

**Sr. Alessandro:** Está restrito a uma região, bastante controlado, para a gente poder aprender; para a gente poder aprender, fazer as experiências, e também ter a possibilidade, caso a gente não esteja feliz com ele, de não ter nenhum impacto relevante, na medida em que a gente, eventualmente, voltasse atrás.

**Sra. Daniela:** Obrigada.

**Sra. Lucy:** Mais alguma questão? Não. Então, só queria lembrar a todos da importância do preenchimento do questionário de avaliação – é importante para nós e para a empresa, no sentido de aprimorar procedimentos nossos e apresentações das empresas, e também isso acaba gerando o famoso prêmio companhia. Lembraria a todos que a nossa agenda está no nosso site [www.apimecsp.com.br](http://www.apimecsp.com.br), e vou passar a palavra para o Alessandro para as suas considerações finais.

**Sr. Alessandro:** Queria novamente agradecer a Apimec, a equipe da Natura que está aqui nos apoiando sempre e, especialmente, vocês pela presença, pela qualidade das perguntas, e dizer que a gente tem tentado, e eu espero que, de alguma forma, isso tenha sido percebido no tempo e, se assim não foi, por favor, sintam-se a vontade de entrar em contato com a nossa empresa, na nossa área de RI, mas a nossa intenção, desde que nos tornamos uma empresa de capital aberto, foi manter relações bastante transparentes, bastante abertas com os nossos investidores, com os analistas, a gente tem algumas decisões e políticas do que a gente não divulga e divulga, e elas são, basicamente, por uma questão estratégica ligada à concorrência, nada mais do que isso. Mas, no que a gente pode, a gente tem acreditado que a melhor forma de construir uma relação de qualidade é tendo uma relação bastante aberta e transparente, dizendo as coisas que a gente acredita e como a gente está vendo. E espero que vocês assim o percebam e, se não, a gente tem a nossa área de RI como forma de acolher a contribuição, e uma forma da gente evoluir na relação com vocês. E só o fato de vocês estarem aqui hoje, para mim, é bastante, é um sinal bastante importante e nos traz bastante motivação para continuar a ter o trabalho e investir na relação com todos. Novamente obrigado, eu queria convidá-los, acho que teremos um pequeno coquetel, a gente pode conversar um pouquinho sobre outros temas que, eventualmente, não foram abordados. Muito obrigado.

---