

**Local Conference Call**  
**NATURA Nac.**  
**Resultados do 4T07 e Exercício de 2007**  
**29 de fevereiro de 2008**

**Sessão de Perguntas e Respostas**

**Operadora:** Com licença, senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco (\*) um (1). Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco (\*) dois (2). Nossa primeira pergunta vem da Sra. Andréa Teixeira da JP Morgan.

**Sra. Andréa Teixeira:** Bom dia a todos. Eu só queria um pouquinho mais de explicação só em termos de timing desse novo plano de ação em relação à margem, em relação a chegar... se manter esses 23%, e isso, muito em função que eu acredito que a escala que vocês mencionam no press release que daria a vocês um ganho de produtividade de 200 pontos base para poder financiar esse aumento de marketing, eu queria entender quando que isso ocorreria, se essa margem seria flat, mas eu imagino que seria uma curva. E o outro ponto que eu queria destacar é se esse aumento de 400 milhões de investimento em marketing, quanto que marketing representava do SG&A pelo menos nas despesas de vendas no passado, e quanto que isso vai representar agora no futuro com esses 400 milhões... e esses 400 milhões eu imagino que seja por ano, só para confirmar. Muito obrigada.

**Sr. José Davi Uba:** Bom dia, Andréa, aqui quem está falando é o Davi... Davi Uba.

**Sra. Andréa:** Tudo bem, Davi?

**Sr. Davi:** Tudo bem. Eu vou explorar um pouquinho a pergunta e depois o Alessandro complementa. Deixa eu tentar organizar aqui um pouco os números, nós temos dois efeitos de redução de despesas... redução relativa de despesas, o primeiro, uma redução de despesas operacionais com impacto de caixa, redução mesmo de despesas variáveis, por conta de aumento de produtividade, uma série de processos já identificados, já com planejamento bastante avançado que nós vamos começar a implementar... já começamos a implementar e vamos concluir a implementação desses programas ao longo do primeiro semestre deste ano. Esse conjunto de medidas trará uma economia em despesas diretas variáveis no valor de, aproximadamente, 400 milhões ao longo de três anos, e acumulados ao longo de três anos, então esta economia é que está diretamente associada ao aumento de investimentos no marketing, ou seja, o financiamento do aumento em marketing, que é aproximadamente da mesma ordem de grandeza, vem dessa redução em despesas operacionais, paralelamente, o nosso programa de congelamento do overhead da companhia, que está em vigor já desde o início do ano passado, e que pretendemos manter até o final de 2010, nós obteremos, lá em 2010, um efeito adicional de redução de 200 bases points, desse conjunto de despesas em relação à receita líquida. Então são dois movimentos um pouco diferentes, um está associado às despesas variáveis e outro está associado às despesas

fixas, então no esforço de marketing no Brasil está vinculado, então, ao primeiro esforço. Este segundo vai permitir que a gente mantenha a margem Ebitda em torno de 23%, e ajudando a financiar a expansão internacional, a expansão internacional também cresce nesse período, passa a ter um impacto maior em relação à receita líquida, mas essa expansão internacional passa a ser compensada pela crescente diluição dos custos fixos, que tem, lá na ponta, um efeito de 200 bases points. Então...

**Sra. Andréa:** Isso, só para... desculpa, Davi, é só para confirmar então, pelo o que eu entendi, pela sua segunda colocação sobre a redução de 200 pontos base, a margem 23% ela seria retomada em 2010, ou seja, em 2008 a gente ainda teria um efeito da implementação desse plano, que é um plano de três anos, efeito negativo, vamos dizer assim...

**Sr. Davi:** Não.

**Sra. Andréa:** Porque eu imagino que o marketing, dado que vocês estão com três agências de publicidade agora, tem um efeito atual, um efeito que vai ter um efeito negativo, vamos dizer assim, do ponto de vista puramente financeiro, agora em 2008, né?

**Sr. Davi:** Não. Não é isso que o plano prevê, apesar de que o efeito da diluição do custo fixo tenha o seu impacto pleno, evidentemente lá em 2010, ele já começa a acontecer, já tivemos um pouco em 2007, teremos em 2008, por ter os números estão fixos desde janeiro de 2007. Não, o que a companhia está aqui dizendo é que a margem Ebitda de 23% é uma meta ano a ano, inclusive em 2008.

**Sra. Andréa:** Ok.

**Sr. Davi:** Então é claro que esse investimento adicional em marketing, ele é acumulado em 400 milhões, mas as parcelas anuais são também crescentes, e da mesma forma que as economias também serão crescentes, quer dizer, o plano prevê um equilíbrio entre esses três elementos... quatro elementos: maior investimento na expansão internacional, maior investimento em marketing de um lado, redução de despesas operacionais e diluição de custo fixo de outro, de forma que a cada ano a gente mantenha a margem Ebitda em torno de 23%.

**Sra. Andréa:** Perfeito, eu agradeço muito essa abertura que vocês fizeram agora, ajuda muito, mas uma das coisas que eu queria só confirmar também e perguntar por que, que a gente tem visto isso em notícia de jornal sobre a contratação dessas três agências e por que isso melhoraria, e quanto vocês... dos 400 milhões, eu queria só tentar entender, esses 400 milhões é ao longo dos próximos três anos, e quanto que esse era o nível, quanto que era no passado, ou seja, qual que é o delta, qual que é o aumento da despesa de marketing?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Oi, Andréa, é Alessandro falando, antes de mais nada, eu acho que é importante sempre lembrar que, tendo em vista o nosso

modelo de negócio, quando a gente fala de despesas de marketing, elas transcendem, em muito, investimentos em propaganda e comunicação, normalmente as empresas quando se referem a marketing, falam muito disso, no nosso caso, uma parte importante dos nossos investimentos em marketing são ligados ao treinamento de construtoras, que é uma das contas que mais vai crescer na nossa empresa nos próximos anos, uma outra é o lançamento de produtos, como ele é feito pelas nossos consultoras, e uma parte, sim, importante, mas não tão relevante quanto para empresas de varejo, por exemplo, é propaganda, então, a propaganda está dentro de um contexto, nós não vamos colocar esses R\$ 400 milhões somente na propaganda, pelo contrário, propaganda também vai crescer, mas nós vamos investir muito, como eu falei no começo, na qualidade do relacionamento com as nossas consultoras, e aí tem as iniciativas que a gente vem mencionando já, que são as Casas Natura, que são espaços físicos aonde a gente vai se encontrar com elas, nós temos a expansão do modelo da Consultora Natura Orientadora, que é uma forma de estreitar a relação com elas e poder ajudar no crescimento da produtividade, no aumento e na aceleração do crescimento do canal, em suma, várias iniciativas, então os 400 milhões envolvem um conjunto de esforços de marketing, sobre a propaganda... e, desculpe, a gente não abre essa informação, de quanto das despesas de vendas são esforços de marketing, por acharmos que essa é uma informação bastante estratégica que, de novo, ela não reflete só a propaganda, ela reflete o conjunto todo de investimentos de marketing. Então, infelizmente, eu não vou poder dar essa informação para você. Sobre as três agências, na verdade, a gente acredita que, ao termos novas agências que vão conhecendo a Natura e que tem capacidade criativa, a gente vai conseguir aumentar a eficiência da nossa comunicação e, basicamente, a decisão de aumentar o número de agências veio por causa disso, ter um repertório maior para poder atender as diferentes submarcas da nossa empresa e os principais lançamentos, é uma das coisas também mencionada, nós vamos focar um pouco mais os investimentos nos principais lançamentos e aí uma certa dedicação de algumas agências, e algumas submarcas, pode ajudar muito, então esse foi o objetivo de termos um número maior de agências. Mas, o mais importante para compartilhar com você é que esse aumento de marketing não irá só para a propaganda, ela irá para uma série de outras iniciativas já mencionadas.

**Sra. Andréa:** Perfeito, Alessandro, você podia comentar um pouco do índice de inovação, a gente viu um aumento muito importante e muito positivo nesse quarto trimestre, você acha que é consistente e que ainda pode ter um efeito positivo ao longo desse ano? Você pode, mais ou menos, dar uma idéia para a gente de qual que é o target, voltar para os 70%, quando você acha que você consegue voltar para os 68... 70% que você tinha em 2005? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Olha... Andréa, a gente não define um target e nem divulga um target para esse número, ele é um indicador e, portanto, não temos um target para 2008, a gente, sim, tem uma expectativa de que, ao longo do tempo, ele cresça, eu não sei te dizer se 70% é o melhor número, eu até te diria, não é um indicador que quanto mais, melhor, chegar a 100 é o que mais a gente quer porque, eventualmente, vamos fazer uma rotação muito grande no portfolio, e alguns produtos tem ciclo de vida mais longo, o que a gente

quer, sim, é que ele volte a crescer, mas não temos definido um target que é o ideal para a gente chegar ao final do ano.

**Sra. Andréa:** Perfeito, muito obrigada, Alessandro.

**Sr. Alessandro:** Imagina, obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Daniela Bretthauer da Goldman Sachs.

**Sra. Daniela Bretthauer:** Bom dia a todos, antes de fazer a pergunta, que são duas, na verdade, só lembrando uma coisa que está no release que o Ebitda é patamar mínimo de 23%, não é em torno de 23, o que está no release é que será mantido em um patamar mínimo de 23% ao longo desses três anos. Bom... fazendo a pergunta aqui, se pudesse comentar um pouco o quê que aconteceu no quarto tri, que a minha percepção é que as operações da Argentina, Chile e Peru já tinham atingido o ponto de equilíbrio e daí para frente elas iam continuar melhorando a rentabilidade, o quê que aconteceu que, efetivamente, não foi esse o caso no quarto tri, e quando é que, então, elas estariam atingindo o ponto de equilíbrio? Essa é primeira pergunta.

**Sr. Davi:** Eu vou começar aqui, Daniela, só dizendo que você está absolutamente correta, o release fala mesmo em piso de 23% como mínimo, piso é mínimo, não em torno, não, você está absolutamente correta, só um minutinho que nós vamos passar aqui para a segunda... a sua primeira pergunta, na verdade.

**Sr. Alessandro:** Na América Latina, Daniela, é Alessandro falando, basicamente, o que aconteceu, nós tivemos uma pequena, leve frustração nos resultados da operação peruana e, basicamente, foi devido a infelicidade, até me dá bastante tristeza de ter que comentar esse fato, do terremoto que houve no Peru, nós passamos dois meses, como as nossas consultoras, o país inteiro com muita dificuldade, e a gente perdeu um pouco de resultado, e muito concentrado, específico, então, isso não significa nenhum desvio de rota estrutural, pelo contrário, logo depois, graças a Deus, não tivemos nenhuma pessoa mais diretamente envolvida, mas afetou durante dois ou três meses o resultado de vendas, e isso trouxe uma pequena frustração, mas, até para toda a nossa equipe peruana ficar bastante orgulhosa, estamos muito, muito felizes com os resultados no Peru que, aliás, foi a primeira operação nossa a chegar no ponto de equilíbrio, então, em nada eles estão sendo atribuídos a essa fatalidade externa, então, foi basicamente isso, não têm nenhuma questão estrutural para vocês estarem atentos.

**Sra. Daniela:** Mas daqui para frente, então, por exemplo, primeiro tri...

**Sr. Alessandro:** Eu não tenho a projeção aqui para te dar, e a gente não dá, mas, o break-even é um break-even técnico, já atingido, a gente teve uma margem negativa de 3%, é o erro de errarmos dois meses a venda por causa desta fatalidade, então, não têm nenhuma reversão de expectativa para vocês

levarem em conta, estamos entusiasmados nesses países e vamos continuar a crescer, e eles vão gerar caixa, está tudo certo.

**Sra. Daniela:** Então... segunda pergunta, quanto é que foi o aumento de preço agora em março, quer dizer, quanto é que está previsto o aumento de preço agora em março? Já podem comentar?

**Sr. Alessandro:** Nós podemos comentar porque já está na nossa revista do ciclo 5, o aumento de preço é um aumento médio ponderado de 4,2% aproximadamente.

**Sra. Daniela:** Tá. E para finalizar, Alessandro, você poderia dar um update da estratégia da CNO, como é que está o rollout disso?

**Sr. Alessandro:** Posso sim, de forma geral, eu vou te dizer o quê que nós vamos fazer, a partir da metade desse ano a gente começa a implementação da Consultora Natura Orientadora em todas as demais regiões do Brasil, hoje ela está centrada no centro-oeste, é um piloto que estávamos fazendo lá, e a partir da metade desse ano, ela será implementada em todas as demais regiões, até a metade de 2009, ou seja, na metade do ano que vem toda a Natura já estará funcionando com a contribuição da Consultora Natura Orientadora.

**Sra. Daniela:** E aquele número de 7 mil que você deu na entrevista coletiva ontem é, mais ou menos, um número de CNOs que você espera para ter no final de 2009, correto?

**Sr. Alessandro:** É isso, é um número estimado, ele pode, obviamente, ter uma variação, mas é mais ou menos dessa ordem de grandeza... 7 mil, aproximadamente.

**Sra. Daniela:** Tá bom, muito obrigada.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Marcel Moraes do Bradesco Corretora.

**Sr. Marcel Moraes:** Bom dia a todos, Davi, Carlucci. Eu queria voltar um pouco na questão da margem Ebitda, como que a questão da expansão para os Estados Unidos se encaixa, eu imagino que vocês vão ter alguns gastos adicionais com essa expansão em 2009, isso daí já está bem endereçado nesses 23%?

**Sr. Davi:** Sim, os 23% é a margem Ebitda consolidada da companhia e, portanto, após serem contabilizados os esforços na expansão nos Estados Unidos, América Latina, Estados Unidos, operação França, todas as operações da companhia são incorporadas nesse piso de 23%, que é 23% também sobre a receita líquida consolidada.

**Sr. Marcel:** Vocês comentam que os investimentos na internacionalização esse ano chegam a 90 e poucos milhões, em 2009 você tem idéia de como que isso poderia evoluiu por conta da expansão para os Estados Unidos?

**Sr. Davi:** Olha... nós temos idéias de intervalos como isso pode evoluir, nós evitamos fazer projeções em um horizonte mais longo, porque expansão internacional é um processo bastante volátil, ele depende do caminhar das novas operações, você abre uma operação nos Estados Unidos, e o que você vai investir em 2009 vai depender muito dos primeiros resultados que vão ser obtidos lá mesmo nos Estados Unidos, vai depender muito da evolução das nossas seis operações na América Latina. Então, por essa razão é que nós preferimos definir os investimentos sempre com o horizonte de doze meses.

**Sr. Marcel:** Mas para tentar só quantificar de alguma forma hoje, quando você olha a margem Brasil a 26, e a consolidada a 23, você tem 300 base points aí que estão sendo usados, como que isso pode aumentar? Isso pode ser 400 ou pode ser 500? Só para tentar entender o que é que vocês imaginam.

**Sr. Davi:** Olha... o nosso plano ele prevê um aumento gradual do valor absoluto no investimento, deixa eu colocar um pouco de forma diferente, o valor do investimento na expansão internacional depende, em primeiro lugar, das reais perspectivas que vão sendo criadas, das reais possibilidades que vão sendo criadas à medida que você avança na penetração no mercado, você vai recrutando as primeiras consultoras, você vai organizando o seu sistema de distribuição, você vai medindo aceitação da proposta de valor às consultoras, dos atributos da marca ao consumidor, essa, aliás, é uma vantagem da venda direta, você pode ir fazendo um progresso gradual, focado em determinadas regiões e medir com bastante precisão a forma como a marca vai sendo consolidada naquele mercado, então, os planos de expansão, quanto mais você investe nesse processo, depende muito da reação destes nossos parceiros, principalmente das consultoras, ao longo do tempo, então, esse é o primeiro determinante. Nós temos um segundo que é uma condição de contorno que está estabelecido neste piso de 23%, então é a combinação desses dois elementos que vai definindo, ao longo do tempo, o avanço do investimento. É claro que, mesmo com um determinado conjunto de respostas do mercado, você sempre tem um intervalo de investimento que você pode se situar, a resposta do consumidor e da consultora não define número preciso que você vai investir no ano seguinte, o que nós estamos dizendo é que dentro de um intervalo que fica o investimento, nós vamos nos posicionar de forma a respeitar o piso de 23% na margem Ebitda, é esse o raciocínio.

**Sr. Marcel:** Entendi. Perfeito. Obrigado.

**Sr. Davi:** Obrigado.

**Operadora:** Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas, basta digitar asterisco um. Nossa próxima pergunta vem do Sr. Ricardo Fernandes do Banco Itaú.

**Sr. Ricardo Fernandes:** Bom dia. A primeira pergunta que eu tenho é sobre o que mudou na cabeça ou nos números de vocês desde o final de 2007 para agora, porque vocês falaram antes, um pouco antes, na verdade, que esse aumento em marketing é mais ou menos 25%, e vai significar uma queda de margem Ebitda entre 100 e 200 pontos bases, ou seja, uma margem Ebitda de 21/22%, e agora você está falando que vai ser 23, agora, na verdade, eu nunca achei que esse número 21/22 era razoável e fiquei com 23, agora você tem voltando para cá, mas, essa... assim, um fala uma coisa há um mês atrás, depois outra coisa agora, não é muito bom para confiança em management e nem ajuda o valor da ação, não concorda? Então, basicamente, eu queria saber o que mudou nesse pouco tempo para vocês voltarem a falar uma coisa que estão falando agora? Era isso.

**Sr. Davi:** Bom... a última posição sobre os 100 e 200 base points foi colocada no final do terceiro trimestre, então, aproximadamente há cinco meses da data de hoje, e não há 30 dias, essa é a primeira observação. A segunda é que a companhia já vinha trabalhando em um programa de crescimento de produtividade, e isso é dito há, mais ou menos, um ano, quem nos acompanha sabe que nós estamos em um esforço de aumento de produtividade, de planejar aumento de produtividade há, mais ou menos, um ano. Nestes últimos cinco meses nós finalizando esse programa, identificamos as reais oportunidades, obtivemos o compromisso da organização na busca desses objetivos e estamos formalizando agora, então se é possível estabelecer o que mudou de cinco meses para cá foi a conclusão desse plano, a disseminação do plano internamente na companhia e uma segurança da organização que o plano é factível e será executado, então essa é a mudança nesse período.

**Sr. Ricardo:** Tá. Eu acompanho bastante de perto a Natura e posso te falar que é a primeira vez que eu soube dessa fala de queda de margem, por conta de marketing, foi, basicamente, começo de dezembro, então pode ser que deu uma falha de comunicação da sua parte porque eu acho que eu faço o meu trabalho razoável, agora a coisa ruim é que vocês não deveriam falar uma coisa assim quando, em pouco tempo.. se o estudo ainda não estava pronto, porque se você olhar, o valor da ação caiu a nível, em minha opinião, absurdo, e muito em função disso, porque o mercado começou a falar: "bom, então a empresa vai gastar muito mais em marketing, mas não vai ganhar nada mais, incluso, vai perder, significa que a concorrência vai matá-los", e começou a vender, então eu acho que deveria ter um pouco mais de cuidado na parte de comunicação. Esse era o comentário, mas obrigado por esclarecer tudo nesse press release agora. A segunda pergunta era R&D, que eu entendo, faz alguns anos atrás, uma das iniciativas para melhorar os produtos lançados que são realmente inovadores, elas começaram a dar bônus ou compensação da agência da R&D em cima do sucesso do produto e não tanto na quantidade dos números que lançam, simplesmente eu queria confirmar se tem algum incentivo assim para essa equipe ou não?

**Sr. Alessandro:** Ricardo, é Alessandro falando, olha... nós não fizemos nenhuma mudança na política de bonificação da equipe envolvida na inovação de produtos, essa equipe, ela é motivada a fazer lançamentos com qualidade e que tenham sucesso nos últimos trinta e oito anos da empresa, então não

houve nenhuma mudança nessa política, o que nós estamos anunciando agora é que nós vamos ser mais focados, diminuindo o número de lançamentos e privilegiando, seja na escolha, como no investimento de marketing como um todo, os quatro, cinco lançamentos mais inovadores da nossa empresa, então não teve uma mudança na bonificação da equipe que desenvolve esses produtos, o que está havendo, sim, é um ajuste para termos mais foco no número e na qualidade dos nossos lançamentos, e quando falo qualidade, obviamente, não é a qualidade intrínseca do produto, porque essa é uma marca registrada da nossa empresa, todos os nossos produtos têm uma qualidade realmente muito diferenciada em todos os sentidos, quando falo qualidade é planejamento e a adequação dos investimentos de marketing para apoiar aquele lançamento, nisso, sim, há uma pequena mudança com relação ao que fizemos no ano passado, onde a gente teve investimentos um pouco mais dispersos. Então essa é a mudança que nós estamos anunciando, mais do que isso, vamos fazer e vocês verão muito em breve, espero, porque isso significa que as ações de marketing vão ser eficientes, e vocês vão perceber isso como consumidores.

**Sr. Ricardo:** Tá bom, é só para esclarecer a contratação desse pessoal, desculpe, eu esqueci o nome... da J&J, acho que foi meio confirmado uma coisa que eu li no jornal, é para a Natura começar a olhar com mais carinho a classe C ou C- em desenvolver produtos para essa faixa de poder aquisitivo, se esse é o caso, como vocês vão cuidar da imagem Natura para que seja ainda uma marca mais... vamos falar, premium, não tanto como um importado, mas melhor do que as suas concorrências?

**Sr. Alessandro:** Ricardo, o José Vicente Marino que vem da Johnson & Johnson e vem assumir a vice-presidência de marketing e vendas, ele não vem com o desafio de nos ajudar a aumentar e focar o nosso desempenho na classe C, até porque essa não é a nossa estratégia, o José Vicente Marino vem ocupar uma posição que, na verdade, hoje eu estou acumulando essa função, e que é uma função fundamental na nossa empresa, especialmente agora que vamos aumentar os investimentos em marketing, então ele vem trazer experiência, conhecimento e a competência que ele tem na gestão de uma empresa e na indústria que atuamos, e não temos uma estratégia de focar o nosso crescimento nas classes C, nós vamos também, e queremos também, crescer e ganhar participação junto a essa classe, mas a nossa estratégia não é por classe social, nossa estratégia é olhando as categorias, olhando o valor agregado da nossa marca e definindo alguns diferentes posicionamentos nas mesmas categorias. A nossa visão é que um consumidor, desde que ele esteja disposto a pagar pela diferenciação da Natura, ele deveria poder contar com duas ou três alternativas de valor, e aí quando falo valor não é só price points, é valor mesmo, o quê que eu estou recebendo quando eu compro esse produto, porque a gente amplia a satisfação dele, então, um exemplo que a gente tem dado historicamente é o batom, por exemplo, as mulheres, de forma geral, têm batons de vários preços, porque elas querem coisas diferentes em cada um deles, e a Natura oferece batons que vão de 8,90 a R\$ 25, então nós vamos ter preços para todos, o que nós não vamos fazer, em hipótese alguma, é abrir mão dos diferenciais de qualidade de inovação dos nossos produtos para fazer produtos mais baratos, isso nós não vamos fazer, ou que



corretamente você coloca aqui, seria um tiro na reputação da nossa marca, isso nunca faremos, vamos sempre ter, sim, diferentes propostas de valor, mas todas elas atendendo os diferenciais e os atributos da nossa marca, e o José Vicente Marino vem para ocupar uma função fundamental na nossa empresa, mas não com esse desafio específico.

**Sr. Ricardo:** Muito bem, obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Juliana Rosembaum do Unibanco.

**Sra. Juliana Rosembaum:** Olá, bom dia a todos. Eu queria começar agradecendo o esclarecimento de que a margem Ebitda mínima é consolidada, porque eu ouvi algumas interpretações no mercado de que isso era margem Brasil e que, portanto, até implicaria uma redução da margem do nível de 26 para o nível de 23, então, importante esclarecimento. A minha pergunta, eu queria tentar explorar um pouco com vocês a redução do número de SKUs, como que isso deve ser operacionalizado, quer dizer, são menos lançamentos ou você vai tirar muita coisa do seu mix atual e, na verdade, o quê que isso deve fazer com o mix, portanto, com as margens da empresa daqui para frente, no sentido de... tem alguma linha que deve ser descontinuada, algum tipo de produto? O quê que é o posicionamento estratégico por trás dessa redução no número de SKUs? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Juliana, é Alessandro. Bom dia, tudo bom?

**Sra. Juliana:** Tudo.

**Sr. Alessandro:** Então, o que nós vamos fazer são as duas coisas que você mencionou, nós vamos ter uma diminuição no número de produtos existentes e, em paralelo, vamos fazer uma diminuição no número de lançamentos, até porque, senão, a diminuição atual vai ter um efeito tóxico, o ano que vem temos o mesmo problema se continuarmos a lançar um número muito elevado de produtos, então, ambas as coisas vão acontecer e nenhuma delas é dramática, então, sobre o ponto de vista de exclusão dos SKUs atuais, nós não vamos tirar nenhum produto que seja relevante sobre o ponto de vista de receita, nenhum produto que seja relevante sobre o ponto de vista de construção de marca, nenhum produto que seja... às vezes um produto não é tão relevante sobre o ponto de vista de receita, mas ele é o único representante de uma necessidade do consumidor, então, ele vai se manter, o que nós vamos fazer e, aliás, já fizemos, é passar um filtro com alguns critérios, de novo, não só econômicos, mas também, e nós vimos que tem alguns produtos que hoje tiram a eficiência, seja industrial, como logística, mas também de marketing, porque são produtos que tem uma venda relativamente pequena, produtos que, sobre o ponto de vista de construção de marca e atendimento das necessidades dos consumidores, podem ser substituídos por outros e que, portanto, acabam recebendo pouco investimento de marketing. Então, ele não será um efeito dramático nos atuais, e a mesma coisa nos lançamentos, apesar

de que nós vamos ter uma diminuição no número de lançamentos, se comparado com os últimos dois anos, vamos continuar a ter uma quantidade grande, não temos o número aqui para dizer para você, mas nós, nos últimos anos, temos feito mais de 200 lançamentos, 200 novos produtos, esse número não vai baixar para 30, mas não vai ficar em 200, nós queremos, talvez, retomar a números de três anos atrás, ou seja, vamos continuar a ser uma empresa muito inovadora, que faz muitos lançamentos, mas um pouco mais focados, com o objetivo de que eles tenham um ciclo de vida um pouco mais longo porque, pelos dois efeitos mencionados anteriormente, eles vão receber mais atenção, mais investimento de marketing, então é um pouco esse o raciocínio dado.

**Sra. Juliana:** Mas, se... na verdade, eu estava tentando quantificar o quanto de ajuda que a gente pode ter para a manutenção para a margem Ebitda em 23, quanto que a gente pode ver de ajuda vindo da margem bruta? Eu estava imaginando que se você tivesse um impacto mais relevante na diminuição no número de SKUs, você poderia ter um ganho de eficiência grande, até para permitir essa, vamos dizer, essa gordura, esse ganho na margem bruta. Então, assim, eu estou tentando compatibilizar esses dois fatores, é pequeno e, portanto, não tem muito impacto, ou ele pode ser quantitativamente pequeno, quer dizer, em número de SKUs ele é pequeno, porém, o impacto você acha que é desproporcionalmente relevante? É isso?

**Sr. Davi:** Juliana, bom dia, é o Davi. Deixa eu explorar um pouco o impacto dessa redução, o refinamento do portfólio na margem bruta. Evidentemente que entre os critérios para você descontinuar um produto, talvez o mais importante, é o desempenho mesmo do produto em termos de venda, não necessariamente em termos de margem, então, em primeiro momento eu não associaria nenhum impacto na margem pelo fato do número de SKUs ser reduzido, quer dizer, o mix das margens do portfólio não deveria ser afetado por essa redução, porque ela vai estar muito orientada por desempenho de venda, aceitação do produto junto aos consumidores e não há nenhuma correlação visível entre a margem e o volume de venda, então, é um processo que não tem nenhum efeito esperado na margem. Agora, por outro lado, com a redução... a redução do portfólio trará uma contribuição, sim, para o aumento de eficiência no processo de manufatura - manufatura e distribuição - distribuição, principalmente, na separação física dos produtos e preparação para o envio as consultoras, mas, mais do que aí, no processo de manufatura, você pode imaginar, eu vou comprar materiais de embalagem, vou comprar matérias-primas em muito maior quantidade, porque agora o volume todo está distribuído em menor número de itens, e isso traz um impacto, sim, no processo de manufatura, e isso é um dos elementos dos vários que estão... que integram esse nosso programa de ganho de eficiência, que compõe lá os 400 milhões, é um, não é o maior, mas é um que está lá contemplado e que vai se refletir na margem bruta, sim.

**Sra. Juliana:** Tá, perfeito. Outro ponto que eu gostaria de explorar seria um pouco em relação à experiência de ter aumentado o prazo médio de pagamento das consultoras, eu sei que, normalmente, se faz isso, mas, eu acho até o impacto eu achei um pouquinho maior esse trimestre, e eu queria

saber se vocês tiveram uma resposta boa ou algum tipo de sinal de que o aumento do prazo à consultora pode ser alguma coisa para ser adotada no futuro com uma maior consistência e que impacto isso poderia ter em termos de venda? Se vocês efetivamente acreditam que é um grande alavancador de vendas?

**Sr. Alessandro:** Juliana, nosso aprendizado foi que essa ação trouxe bons resultados para um grupo de consultoras e foi inócuo para um outro grupo de consultoras diferentes, então, o que nós estamos planejando fazer é com um custo de capital bem inferior ao que tivemos esse ano, apesar de que o custo de capital é bastante pequeno para nós, mas é repetir ou usar esse aprendizado no ano que vem e endereçando essa ação para aquelas consultoras, que já identificamos quais são, que tem maior poder de alavancagem de venda em função do prazo oferecido.

**Sra. Juliana:** Perfeito, muito obrigada.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Valter Bianchi da Fundamenta.

**Sr. Valter Bianchi:** Bom dia, senhores, aqui é Valter, eu queria entender um pouco mais o processo de entrada no mercado nos Estados Unidos, vocês comentaram no ano passado que no mercado da América Latina era um potencial estimado de US\$ 17 bilhões, vocês pretendiam atingir o share entre 4 e 5%. Nada foi dito do potencial dos Estados Unidos, que parece ser uma realidade já para 2009. Então, a minha primeira pergunta é qual o potencial que vocês esperam, ou melhor, qual é o potencial do mercado americano e qual é o share que vocês esperam ter nesse mercado?

**Sr. Alessandro:** Valter, é Alessandro falando. Na América Latina, como nós já temos uma história bastante sólida, com série histórica e consistência de crescimento de resultados, a gente se sente à vontade de fazer essa projeção, porque, efetivamente, temos indicadores e segurança de que é possível fazê-lo, não é fácil, mas será possível, e nós estamos determinados a chegar nessa participação que você mencionou de 4,5%. No mercado americano, que nós nem iniciamos as nossas operações, não teríamos a menor condição de poder ter dar uma orientação com a mesma qualidade que damos para a América Latina e, portanto, não estamos dando essa informação, o que nós queremos, sim, é ter um negócio relevante, o mercado americano é um mercado competitivo, não é o típico mercado para você ir lá e ser pouco representativo, porque o esforço de entrada é um esforço relevante, então, nós queremos ter um negócio importante lá, mas não tenho condição ainda de ter dar o percentual de market share ou o mercado que a gente imagina poder ocupar.

**Sr. Valter:** Ok. Você pode abrir, pelo menos, como é que vocês pretendem entrar lá... idéia, ter uma operação com fabricação própria ou fazer remessas a partir de fábricas no Brasil ou, enfim, no México? O desenho do modelo você já tem?

**Sr. Alessandro:** Olha... o desenho do modelo, nessa questão da configuração logística, nós já temos porque, seguramente, no início, nós não prevemos nenhuma instalação industrial adicional para atender mercado que, provavelmente, no desenvolvimento e ele tendo sucesso, vai exigir. E por quê que nós não precisamos no começo, se isso vale para a maioria das nossas operações? Porque o modelo de expansão através da linha direta... da venda direta, é um modelo de crescimento gradual, ele é diferente do varejo aonde, de um dia para o outro, você, com acordo com grandes varejistas, pode estar presente em 50% do país, então você precisa ter um início muito vigoroso sobre o ponto de vista de estoques e de produção, no nosso caso não é assim, o nosso caso é um crescimento orgânico, gradual, então, eu posso começar uma operação iniciando com a produção daqui do Brasil, e na medida em que ela vai crescendo e dando sinais positivos eu começo a fazer um planejamento de aonde faria mais sentido ter a produção e, não está descartada, mas está ainda longe de ter sido decidida, a possibilidade de, eventualmente, ter uma fábrica no México ou nos Estados Unidos, mas isso é bem mais para frente.

**Sr. Valter:** Ok. E minha última pergunta em relação ao anúncio que vocês fizeram da loja virtual, pelo o que eu entendi, é para atender o mercado de brasileiros que estão residentes no exterior? Me corrija, por gentileza, se eu estiver errado, e caso isso seja verdadeiro, vocês têm uma idéia, então, de qual é o mercado, qual é o tamanho desse mercado?

**Sr. Alessandro:** Olha, Valter, essa é uma estratégia de construção de marca, ela não é uma estratégia de negócio, então, o mercado, para ser muito sincero com você, eu acho que eu olhei um dado há uns seis meses atrás e ele é, frente aos nossos negócios, irrelevante. Mas o que a gente quer é, com uma ação que tem um custo baixo, oferecer os nossos produtos e a nossa marca para as pessoas em qualquer lugar do mundo, independente da Natura ter uma operação própria lá. Tem um pedido que acontece dos brasileiros, inclusive de pessoas que nos conhecem, então é uma ação de marketing, é uma ação de marca, de construção de marca, não é uma ação... não é um pilar de negócios, uma unidade de negócios.

**Sr. Valter:** Perfeito. Muito obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Andréa Teixeira da JP Morgan.

**Sra. Andréa Teixeira:** Obrigada por tomar minha segunda pergunta. É só se vocês pudessem dizer um pouco sobre o efeito do câmbio, parte do quarto trimestre da melhora da margem também foi, eu imagino, em função de uma melhora do câmbio nos custos, eu sei que tem um efeito, por outro lado, negativo talvez no top line em função de aumento da competitividade dos importados e tudo isso. Mas eu queria que vocês pudessem dar uma idéia de quanto, número 1, de quanto vocês acham que seria o que está embutido nessa margem de 23, em termos de perspectiva de câmbio para 2008, e a

outra pergunta em relação a quanto que hoje em dia representa... eu tenho mais ou menos uma idéia de quanto que era ano passado, mas o custo em dólar para vocês? Obrigada.

**Sr. Davi:** Andréa, é o Davi. Olha... o impacto da variação cambial nesse período, na margem do quarto trimestre, é muito pequena, hoje nós temos, respondendo já a última parte da sua pergunta, hoje nós temos, aproximadamente, 20% dos nossos materiais não importados, mas com algum tipo de reajuste atrelado a moedas fortes, uma parte ao dólar, uma outra parte ao euro, então, se tomarmos o dólar apenas, é ainda uma parcela menor do que isso e, só lembrando, que os materiais todos representam 80%, a grosso modo, 80% do nosso CMV, por aí então você vê que o impacto da valorização do real, da desvalorização do dólar em relação ao real, acaba tendo um impacto relativamente pequeno. Nesta meta de piso de 23% não há nenhum benefício sendo computado vindo de uma eventual valorização do real em relação ao dólar neste período, esse piso é independente de uma posterior valorização do real em relação ao dólar, ou mesmo um pouco em relação ao euro, mas essa valorização maior, inclusive se deu em relação ao dólar, e o que torna um impacto aqui nos custos ainda menor, porque uma boa parcela das nossas importações e das correções com moeda forte está associada ao euro também. Eu não sei se te dei uma resposta razoável ou se ficou alguma dúvida aí?

**Sra. Andréa:** Não, Davi, foi perfeito. Agora, também eu queria, da segunda parte da minha pergunta, o quê que você entende... se já teve movimento de alguns dos outros competidores em função do câmbio estar mais atrativo para eles, para encurtarem produtos, de os preços serem mais competitivos, ou seja, se você acha que esse aumento de preços que vocês estão implementando agora em março, você vai ver o mesmo movimento dos competidores de uma forma média, vamos dizer assim, ou se a gente vai ter o efeito que esses produtos vão estar um pouco mais competitivos, pelo menos no varejo, eu sei que na distribuição direta, talvez, a outra concorrente não queira abrir mão desse aumento de margem, mas, eu diria no caso da concorrência com o varejo? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Andréa, é Alessandro. Na verdade, apesar de que se a gente escolhe uma série de histórica mais longa os importados eu acho que estão em um patamar de representatividade mais elevado nos últimos anos, por causa da desvalorização do dólar, eles ainda representam uma parcela muito pequena do nosso mercado, então, isso não vai mudar os preços médios do mercado como um todo, os grandes players no mercado brasileiro são empresas instaladas aqui, com custos locais e, portanto, afetados pela inflação do Brasil, então, não vejo nenhum impacto relevante no nosso aumento à luz desse efeito que você está sugerindo porque, de novo, os importados ainda tem uma participação relativamente pequena no nosso mercado, então, nós não estamos preocupados nesse sentido.

**Sra. Andréa:** Ok, perfeito, Alessandro. Muito obrigada.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Alessandro Carlucci para as considerações finais.

**Sr. Alessandro:** Gostaria de agradecer a presença de todos, as perguntas e o acompanhamento a nossa empresa, e reforçar que estamos bastante entusiasmados em continuar a crescer na América Latina, fazer a preparação desse plano para os Estados Unidos e retomar um ciclo de crescimento no Brasil, mantendo uma boa rentabilidade consolidada na empresa como um todo. Um bom fim de semana a todos e obrigado pelo tempo despendido com a Natura.

**Operadora:** A audioconferência da Natura está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia. Obrigada.

---