

**Local Conference Call**  
**NATURA NAC.**  
**Resultado 3º Trimestre 2006**  
**27 de outubro de 2006**  
**(10.53 até 39.06)**

**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 1 (\*1). Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco 2.

Com licença, nossa primeira pergunta vem do Sr. Marcel Moraes do Bradesco Corretora.

**Sr. Marcel Moraes:** Bom dia a todos. Alessandro, a minha primeira pergunta diz respeito a essa expansão internacional, ou melhor, à aceleração da expansão, o quê que vocês estão imaginando em termos de resultado operacional para 2007? E, indo um pouco além, o quê que a gente, ou melhor, quando a gente pode esperar um *break-even* das operações internacionais que já estão em fase mais consolidada, estou me referindo a Argentina, a Chile e Peru.

**Sr. José David Uba:** Marcel, eu vou começar com a segunda parte da sua pergunta, sobre o *break-even* das nossas operações consolidadas, e depois o Alessandro pode explorar um pouco mais aí a questão da expansão, dos impactos disso no resultado. Bom, nesses três países, a operação peruana já está em equilíbrio, e em condições normais, mais um ano e meio nós estaríamos no equilíbrio nas outras duas, Argentina e Chile no seu conjunto. Evidentemente que com a evolução muito positiva desses países, nós contemplamos, temos contemplado, por exemplo, acelerar um pouco o plano de expansão também nessas operações já em fase de consolidação, porque os indicadores são muito positivos, e nós estamos fazendo aqui uma avaliação do retorno, de uma intensificação do investimento de expansão da nossa rede de consultoras nesses países. Mas a manter o ritmo atual, num período médio de um ano e meio, os dois outros países já estariam em equilíbrio, ou seja, o conjunto todo das três estariam em equilíbrio. Mas, como eu disse, é um, no início desse ano agora de 2007, nós vamos definir claramente a nossa estratégia para essas operações em consolidação, para ver se faz sentido acelerar, além do nosso projeto inicial, do nosso programa, a expansão da rede de consultor.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Marcel, e falando um pouco da estratégia de internacionalização, acho que a primeira coisa é que vale lembrar um ponto importante, né? Vários investimentos que a Natura tem feito, não só nesse ano, mas historicamente nos últimos dois ou três anos, são para, realmente, preparar a empresa para que ela tenha uma proposta de valor que seja competitiva também fora do Brasil, né? Então, por exemplo, os investimentos todos em pesquisa em

desenvolvimento, são tentando colocar a Natura num patamar igual, ou superior as empresas internacionais. O próprio investimento que a gente tem dito em tecnologia de informação, também são objetivando capacitar a empresa para uma expansão, para que ela seja realmente competitiva nos mercados onde ela entre. O que a gente está falando são de acelerar outros investimentos que são os investimentos mais locais mesmo, os investimentos em construir a rede de consultoras, em construir a marca, que seria uma etapa seguinte a esse plano que já vem sendo feito já há algum tempo, e como eu mencionei, nós estamos muito satisfeitos com a consistência dos resultados nas nossas operações internacionais nos último cinco anos. A gente tem um período muito positivo de aprendizado e de previsibilidade, portanto, a gente se sente capaz e no momento de com, obviamente, cautela, mas com entusiasmo, a gente acelerar a nossa entrada em alguns países. Nós não temos o plano totalmente definido, mas como eu mencionei no começo, a gente imagina que esses investimentos devem tirar algum, um, provavelmente, entre um e dois pontos da nossa margem. A gente ainda não tem o detalhe, a gente está finalizando um pouco esse plano e, provavelmente, no começo do ano que vem a gente vai estar mais capacitado para compartilhar com vocês. Mas, provavelmente, a gente está falando de um ou dois pontos que seriam os investimentos necessários para a gente começar a construir uma plataforma de negócios futura muito importante para a nossa empresa e para os resultados dela.

**Sr. Marcel:** Perfeito, mudando um pouco para mercado interno. O quê que vocês, o mercado esse ano está sendo excepcional, a indústria está crescendo muito, principalmente em cosméticos; o quê que a gente pode esperar a princípio para 2007?

**Sr. Alessandro:** Eu não acredito Marcel, se você olhar uma série histórica do nosso mercado, nosso mercado é um mercado que tem crescido a taxas relevantes bastante acima das taxas da economia. Então eu não acredito que a gente deva ter nenhuma ruptura. É claro que, se a economia, como todos estão esperando e existem, obviamente, ainda mais promessas do que fato, mas se a economia entrar num ritmo de crescimento, nosso mercado é afetado positivamente. Mas, independente de uma mudança, de uma aceleração da economia como um todo, eu não tenho nenhum motivo para acreditar que o mercado de cosméticos não continuem a crescer nas taxas históricas que nós temos visto nos últimos anos. Então eu, em 2007, imagino um crescimento, no mínimo, similar ao que nós devemos ter nesse ano que, talvez, encerre o ano com um crescimento por volta de 15, 16%, ainda é cedo para falar, porque a gente só tem os dados até o 1º semestre, mas eu não vejo nenhum motivo para uma mudança significativa no crescimento.

**Sr. Marcel:** Está certo. Perfeito. Obrigado pelas respostas.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Julia Rizzo da Credit Suisse.

**Sra. Julia Rizzo:** Oi, bom dia a todos. Na verdade eu tenho três perguntas; a primeira em relação às operações internacionais, eu queria saber um pouquinho melhor como vai ser feita a operação de venda direta em Paris, se é o mesmo portfólio que vai ser oferecido pelas 60 consultoras, qual o prazo médio que vocês acham que vocês seriam capazes de entregar para os consumidores franceses, e onde vai ficar esse estoque.

**Sr. Alessandro:** Oi Julia, bom dia. O modelo de venda direta em Paris e antes de responder diretamente a tua pergunta, eu queria reforçar um ponto. Nós estamos iniciando essa iniciativa na França, acreditando que vai ser um grande laboratório de aprendizado, para uma evolução do nosso modelo, para que a gente possa aprender e estar mais preparado na eventualidade de entrarmos em mercados mais sofisticados, como o da França, então tem muito aprendizado pela frente. Portanto, a cada mês que a gente aprender na França, nós vamos vir evoluindo, mudando. O nosso objetivo é uma experiência controlada de aprendizado. Como que ela vai funcionar? Ela vai funcionar o modelo básico é similar ao que temos no Brasil, o prazo de entrega que você me perguntou, deve ser um prazo bastante curto, porque nós estamos focando, nós vamos estar fazendo uma experiência bastante controlada em Paris, eventualmente nos arredores de Paris, mas muito controlada, com número pequeno de consultoras. A idéia não é investir para um grande crescimento, a idéia é investir para aprender. Então o prazo de entrega deve ser um prazo de entrega curto, o estoque desses produtos está em Paris, não está exatamente em Paris, se eu não me engano está a 60 km de Paris, mas vai estar lá, localmente. O portfólio, inicialmente, que as consultoras vão ter à sua disposição, será o portfólio que nós temos na loja, que está concentrado mais na linha Ekos, mas, em breve, mais uns dois, ou três, quatro meses, a gente vai ampliar o portfólio com algumas outras linhas de produtos que vão estar disponíveis na França também.

**Sra. Julia:** E a respeito do departamento de pesquisa e desenvolvimento, eu imagino, por causa desse novo projeto na França, você acha que mudaria a estimativa inicial de 3% das vendas de investimentos da Natura, e, além disso, isso poderia aumentar um pouco?

**Sr. Alessandro:** Não, não. Na verdade é o contrário. A gente só abriu um laboratório lá porque a gente está cumprindo a nossa estratégia de ter esse investimento de aproximadamente 3%. E, de novo, a França, na França existem fornecedores muito importantes de tecnologia, né? E o nosso relacionamento feito aqui do Brasil, ele perdia eficiência, ele custava, inclusive, mais caro. Para te dar um exemplo, talvez seja muito técnico, mas os testes de pele in vitro só podem ser feitos na França, porque a pele reconstituída não viaja no avião, e só na França é que existe o fornecimento desse tipo de material, então a gente não conseguia fazer no Brasil; estando lá com um pequeno grupo, um laboratório a gente vai conseguir fazer os testes de pele reconstituída na própria França, sem ter que contratar um fornecedor local para fazer. Então, não, o laboratório não muda o nosso *target*, o laboratório é uma resposta a ele, na verdade.

**Sra. Julia:** Ótimo, ficou bem claro. A outra pergunta; eu entendi que em 10 anos, vocês pretendem que as operações internacionais cheguem em até 20% das vendas da Natura. Você poderia me dar, mais ou menos, uma idéia do tamanho desses mercados, quais são os países e o market share que você acha que você conseguiria chegar para atingir essa meta?

**Sr. Alessandro:** Olha Julia, eu acho que é muito cedo para eu poder te dar esses dados. O que eu posso te falar, é que a nossa estratégia, como eu mencionei, é uma estratégia, nós estamos chamando um Projeto de Sementes, o quê que significa isso? Significa que nós não vamos entrar de uma forma avassaladora em todos os mercados com grandes investimentos, nós vamos, sim, escolher os mercados mais relevantes, os mercados onde a gente acha que tem mais chance de ter sucesso, e que a nossa proposta de valor, como um todo, seja bem aceita, e nós vamos acompanhar um desenvolvimento destas sementes, né? Na medida em que uma semente brote mais do que a outra, aí sim, nós vamos investir mais fortemente. Então não é um projeto big bang, que de um dia para o outro nós vamos fazer investimentos muito grandes em todos os mercados, mas é uma estratégia de poder plantar essas sementinhas, esperar para ver quais que brotam mais, e aí nessas, com uma gestão de risco bem feita, aí nessas nós vamos investir.

**Sra. Julia:** Quando você pode dar para a gente ter uma idéia de quais são os mercados e market share para poder chegar nessa meta?

**Sr. Alessandro:** Não, eu não tenho condição de te dizer. Agora, você pode considerar que nós estamos planejando estar presentes nos principais mercados de cosméticos do mundo, então, estamos falando, certamente, de pensar na América do Norte, de pensar na Europa, na Ásia, na Europa Oriental, ou seja, no fim eu não te respondi muito, porque estamos falando em quase...

**Sra. Julia:** Do mundo.

**Sr. Alessandro:** Do mundo todo. Mas, obviamente, não está nesse plano pensarmos em mercados pequenos, pelo menos nesse primeiro momento. Eu não tenho ainda o plano suficientemente detalhado para poder te dar essa resposta, inclusive de market share.

**Sra. Julia:** Tá bom, muito obrigada. Posso fazer só a última pergunta em relação aos funcionais, aos alimentos funcionais, eu entendi que estão em fase de teste, você poderia só, pelo menos, falar um pouquinho, que tipo de produto que vocês estão pensando em elaborar. Se seriam vitaminas, ou se seriam barra de cereais, ou, como, mais ou menos, poderia ser esse projeto para a Natura?

**Sr. Alessandro:** Olha, eu posso te dizer, sem ainda te dar os detalhes dos produtos, porque, de fato, a gente ainda está desenvolvendo este primeiro portfólio que vai ser testado, então ele não está definido. Mas o que eu posso te falar é que é um conjunto de produtos. Nós não vamos testar – e de novo, é um

teste - nós não vamos testar uma linha de barrinhas de cereais, ou uma linha de vitaminas, nós vamos ter um conjunto de produtos que vai ter uma diversidade desses e outros produtos também, como uma proposta integrada de complementos nutricionais, que vão ajudar na alimentação e no bem estar das pessoas. Então é um conjunto, não vamos ter uma linha somente. Agora, eu não tenho, nós não definimos finalmente, o teste nem começou ainda, qual é essa linha. Mas vai ter uma diversificação, nós vamos ter barrinha, sim, vamos ter alguns complementos nutricionais, vamos ter shakes, sopas, mas, na verdade, é um conjunto dessas coisas.

**Sra. Julia:** Ótimo, muito obrigada.

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

**Sra. Juliana Rosembaum:** Olá. Bom dia a todos. Voltando um pouco a situação internacional, vocês têm falado muito do aprendizado das operações e como elas tem te dado mais confiança na expansão agora para outros países. Eu queria entender um pouco melhor, como que você avalia isso, quer dizer, vocês hoje já vêem a possibilidade de novos mercados, como México, Venezuela e Colômbia, vocês têm uma curva de maturação muito mais rápida do que a curva que vocês viam em Argentina, Chile e Peru? E como que você mede essa maturação, quer dizer, alguma idéia do tipo, anos que você vai demorar para chegar no break-even, que agora é muito mais curto do que você achava anteriormente, ou um conforto maior no retorno sobre o dólar, ou o real investido em cada um desses mercados, eu queria só entender, o quê, quais são as bases, vamos dizer assim, técnicas, para todo esse conforto?

**Sr. Alessandro:** Oi Juliana, é Alessandro. Eu e o David vamos responder cada um, um pedacinho da tua pergunta. Sob o ponto de vista mais ligado aos indicadores causa, o que eu posso te dizer é, primeira coisa nós temos, o por quê que existe aprendizado? Hoje nós temos boa previsibilidade do que pode acontecer nessas operações, e isso é muito importante. A gente sabe qual é o mínimo que nós vamos ter de retorno em cada dólar investido nessas operações. Isso nos dá coragem de poder projetar e saber que impacto isso tem no resultado futuro da empresa. Os indicadores, de novo, primários que nos dão essa segurança de que podemos investir, são indicadores ligados à atração de consultoras, à retenção de consultoras que é algo muito importante, né? A gente tem percebido altas taxas de retenção nos países aonde a marca é muito pouco conhecida, e isso mostra que a consultora tem negócio na conta, que o cliente se interessa pela proposta de valor. E, mais recentemente, níveis de produtividade bastante interessantes; Produtividade é a compra média por consultora, que, de novo, mostram que, mesmo sem termos uma marca muito conhecida, o consumidor tem interesse em comprar os nossos produtos e tem contato com as nossas consultoras e, portanto, ela se mantém na atividade, o relacionamento delas com a Natura tem sido muito bom.

Esses são fatores, obviamente primários, mas muito importantes. Porque eles nos dão uma certa segurança da saúde no negócio. E aí o David pode contar um pouco para você, bom, no final das contas, quê que nós estamos imaginando sob o ponto de vista mais de negócio para frente, de resultados financeiros.

**Sr. David:** Bom Juliana, é o seguinte, o break-even numa operação dessa, leva de quatro a seis anos, e com uma concentração muito grande em torno de seis anos, perdão, de cinco anos, exatamente aí na média do intervalo. Esses indicadores que o Alessandro se referiu, a velocidade de crescimento do número de consultoras num determinado setor, a produtividade, a curva de crescimento da produtividade da consultora, a mortalidade, que a gente chama da mortalidade das consultoras no setor, quer dizer, o número de consultoras que permanecem conosco depois de um ano, depois de dois anos, todos esses são indicadores que acabam afetando fortemente esse tempo de break-even. Mas o quê que esta acontecendo agora? Com a revisão das expectativas para esses indicadores, o que nós estamos vendo é uma excelente oportunidade de acelerar o processo de expansão nesses países. Por exemplo, o México, nós tínhamos um programa original, que começa na região da capital federal da Cidade do México e vai se expandindo gradativamente ao longo dos anos, para os outros estados, até cobrir o território todo. O que estes indicadores estão nos mostrando, é que existe uma oportunidade excelente de acelerar esta expansão, o que vai implicar, possivelmente, num investimento maior, mas em contrapartida, no valor presente esperado da operação, muito, muito maior do que os nossos planos originais indicavam. O break-even acaba se dando, mesmo nesse ritmo mais acelerado, mas em contrapartida, com indicadores mais fortes, o break-even acaba se dando mais ou menos no mesmo tempo; cinco, entre cinco e seis anos. Portanto, é mais ou menos essa dinâmica que nós estamos estudando agora da expansão internacional, e das estratégias em cada país, mais ou menos nessa linha.

**Sra. Juliana:** Mas falta alguma coisa para que você realmente decida falar assim, não, vale a pena dobrar, ou triplicar, o que a gente está investindo em dado mercado, porque a gente realmente acredita que o break-even pode ir de cinco, para dois ou três anos. Você acha que isso pode virar realidade?

**Sr. David:** Olha, deixa eu só deixar um ponto bastante claro; se eu tiver indicadores muito mais robustos, como, por exemplo, o crescimento da produtividade, crescimento do número de consultores num determinado setor, o break-even realmente encolhe se eu mantiver o mesmo plano de expansão, o break-even pode cair aí para três anos e meio, mas abaixo disso não vem não. 3,8 anos. Agora, se eu decidir acelerar a expansão, o break-even volta a se aproximar lá dos cinco, cinco anos e meio, e com um valor presente muito maior. O quê que falta decidir é o seguinte; nós temos várias oportunidades de investimentos, elas precisam ser consistentes com o nosso plano para os próximos dois anos, então tem que haver um equilíbrio orçamentário, por assim dizer e isso é uma coisa que nós estamos terminando de definir agora, para 2007 e 2008, um pouco mais em detalhe, e também quais são as restrições físicas de você acelerar a expansão. Tomemos o México, né? Que é uma operação nossa que está entrando no

segundo ano, às vezes, a equação puramente financeira indica uma aceleração muito aguda da expansão, mas que encontra algumas restrições na capacidade física mesmo, de você recrutar novas promotoras, gerente de venda, ampliar a logística de distribuição. O que nós estamos nesse momento simulando vários cenários diriam aonde que está o equilíbrio adequado entre o investimento financeiro saudável e uma operação, uma expansão operacional física também segura. Mas a gente deve, essas coisas estão, já estão em fase final de definição, no início de 2007, acho que nós teremos um pouco mais de clareza sobre o plano todo, e podemos informar isso com um pouco mais de detalhe.

**Sra. Juliana:** E então como o último ponto nesse assunto, vocês realmente estão convictos que a estratégia de plantar essas sementes num número grande de mercados, vamos dizer, nos próximos dois a três anos, faz mais sentido do que concentrar os investimentos em, talvez, quatro ou cinco países da América Latina.

**Sr. David:** Essa é uma pergunta interessante, é exatamente esse plano de dois anos, nós temos um portfolio de oportunidades de investimentos e temos um valor a investir. O que nós vamos fazer agora, é decidir qual é a melhor aplicação neste portfolio. Estamos fazendo esse estudo já a bastante tempo, e estamos finalizando, vamos dizer assim, um perfil, a composição dos investimentos naquilo que nós estendemos que traz, maximiza as oportunidades e o retorno para a companhia. Mas nós não tomamos nenhuma decisão extremada; “olha, não põe mais dinheiro nas operações existentes, e concentra tudo nas sementes, ou vice-versa”. Nós estamos vendo, certamente vai haver uma distribuição entre esses dois conjuntos de iniciativas, mas com peso para uma ou para a outra, onde a companhia entende que tenha um maior retorno.

**Sr. Alessandro:** Agora, adicionando uma coisa ao que o David disse, Juliana, o Projeto Sementes, é um projeto que tem o objetivo de, com uma gestão de risco bastante controlada, descobrir as oportunidades, então, ela não é um investimento grande em cada uma delas, por isso que elas se chamam sementes, quer dizer, o que nós estamos pensando, não é entrar em sete, oito, ou nos próximos dois anos, nove mercados, como a gente tem entrado até hoje que é, concentrando e fazendo investimentos maiores; o que nós estamos dizendo é, investimentos pequenos para conhecer o mercado, perceber a aceitação de valor e, se os indicadores base, que eu mencionei para você, produtividade, atração de consultoras, forem bons, aí sim, a gente vai investir porque acreditamos que tenham um retorno mais seguro naquele mercado, tá? Então, não fique com a impressão de que o Projeto Sementes significa grandes investimentos em todos os mercados, pelo contrário, são pequenos investimentos para a gente entender e conhecer, e aí, dentro desse portfolio, selecionar em quais deles faz sentido um investimento maior.

**Sra. Juliana:** E o *budget* de investimentos internacionais para 2007 já está definido, ou também é parte deste estudo?

**Sr. Alessandro:** Não, ainda não está definido. Vai depender um pouco do que eu estava falando, anteriormente, da definição de como esse plano vai ser implementado.

**Sra. Juliana:** Está ótimo. Muito obrigada.

**Operadora:** Com licença, senhores e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco 1 (\*1).

Nossa próxima pergunta vem da Sra. Paula Gusmão da Vision Brasil.

**Sra. Paula Gusmão:** Oi, bom dia a todos. A minha pergunta é a respeito da nova divisão de alimentos funcionais; embora outros concorrentes também da venda ainda por catálogos, tenham adotado uma diversificação de portfólio, oferecendo outros tipos de produtos, além de cosméticos, a Natura nunca se mostrou muito favorável a esse tipo de diversificação e eu acho que o anúncio da divisão de alimentos funcionais quebra um pouquinho com essa postura, então a minha pergunta vem, se nós podemos esperar da Natura uma maior diversificação do portfólio, ou se isso se limitaria a uma divisão de alimentos, ou se pode expandir para outros itens também. E aí, mais especificamente sobre o projeto, queria saber como que vai ser o modelo de vendas, essa divisão, se ele vai ser somente por venda por catálogo baseado na rede de consultoras, ou se vai se expandir para varejo ou para alguns outros modelos, e qual investimento, e para que prazo nós podemos esperar a implementação desse projeto, alguma coisa assim. Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Paula, uma parte das suas perguntas a gente não sabe responder porque vamos fazer um teste.

**Sra. Paula:** Está ok.

**Sr. Alessandro:** Uma parte, eu realmente, genuinamente não sei te dizer. A parte mais da estratégia e do conceito eu posso falar um pouquinho, mas de resultados e expectativas futuras nós estamos realmente fazendo um projeto piloto, então tudo pode acontecer nesse projeto piloto, estamos entusiasmados, achamos que podemos criar uma categoria nova que complementa a razão de ser da empresa, mas podemos chegar a conclusão que não também. Então, é muito prematuro eu te dizer qualquer coisa porque, genuinamente, estamos fazendo um teste de aprendizado. Sob o ponto de vista da diversificação, a Natura, de fato, na sua história tem mantido, tem se mantido dentro da categoria de cosméticos mas o mais importante para compartilhar com você, é que, quando a gente olha a razão de ser da empresa, que é a promoção do Bem Estar Bem, Bem Estar com Você e Estar Bem com o mundo, a gente percebeu que dentro da categoria de alimentos, haveria uma complementaridade a cosméticos que reforçaria o Bem Estar Bem, né? Que faria muito sentido podermos estar, ou seja, está muito ligada a razão de ser da empresa. E como você mesmo falou, demorou 37 anos para a gente perceber que, talvez, existisse essa possibilidade. Estou falando mais no aspecto



conceitual, isso significa dizer, que, apesar de que a nossa razão de ser pode permitir outras categorias, além dessa, nós não temos planos de diversificar a Natura, então demorou 37 anos para fazermos um teste, na possibilidade de que alimentos possam realmente complementar a proposta do Bem Estar e do Estar Bem que a Natura propicia para seus consumidores. Nós não temos nenhuma vontade de fazer uma diversificação grande dentro da empresa; a empresa não vê o seu canal de distribuição como um canal que pode vender qualquer produto. Então essa iniciativa que, reforço, é um teste de aprendizado, ela só existe porque a gente acredita que ela complementa fortemente a razão de ser da empresa. Portanto não imagine que nós podemos daqui a seis meses, anunciar que vamos vender, sei lá, como outras empresas de vendas diretas fazem com sucesso, mas que não vai ser o nosso caso, bijuterias, roupas e outros objetos mais. Então não é este o plano.

**Sra. Paula:** Obrigada.

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

**Sr. Alessandro Carlucci:** Bom, queria agradecer a presença de todos vocês, desejar um bom final de ano, muito sucesso, muita felicidade, muita alegria. A gente espera ter um ótimo Natal do ponto de vista de negócio, e também do ponto de vista pessoal. E nós nos vemos no nosso próximo encontro no ano que vem. Grande abraço e obrigado pela atenção.

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

---