



**LOCAL CONFERENCE CALL  
NATURA NAC. – (533)  
Apresentação dos Resultados do  
Segundo Trimestre de 2006 (2T06)  
28 de Julho de 2006**

**Sessão de Perguntas e Respostas**

**Operadora:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco 1. Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco 2.

Nossa primeira pergunta vem do Sr. Luiz Felipe Magon, do Banco Pactual.

**Sr. Luis Felipe Magon:** Bom dia a todos, eu queria fazer uma pergunta, aliás queria fazer duas perguntas: a primeira é com relação a essa, esse esforço promocional de vendas extras que vocês apresentaram aqui no segundo tri, acabou pressionando um pouco a margem bruta. Eu queria entender assim se isso agora vai ser um, vai ser recorrente para os próximos trimestres ou se foi uma coisa pontual, enfim, como é que vocês estão enxergando isso mais para a frente? Alô?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Alô, Luis Felipe? Alô?

**Sr. Luis Felipe Magon:** Alô?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Você falou que ia fazer duas perguntas, vamos responder uma por vez?

**Sr. Luis Felipe Magon:** Eu posso fazer a outra também. Então eu queria saber, entender um pouco melhor como é que vai ser esse esforço de venda promocional, se vai ser recorrente ou foi uma coisa só no segundo trimestre e eu queria entender um pouquinho melhor também esse ganho de eficiência dessa, dentro desses processos logísticos também é uma coisa recorrente, vocês devem estar imaginando aqui a despesa de vendas está nesse nível aí de 30% das vendas, 30 e pouco por cento das vendas para os próximos tris e eu queria falar um pouquinho também sobre essa dinâmica de crescimento porque se a gente fizer uma conta aqui, quebrar os seu crescimento de topline o que é aumento de data-base de consultora e o que é ganho de produtividade das consultoras; a gente vê que já desde 2004 você tem um, mesmo empregando o crescimento das bases de consultoras muito fortes aí entre 15 e 20% está conseguindo, as consultoras já estão conseguindo um ganho de produtividade bem significativo. Eu queria entender assim um pouco como é que vocês estão enxergando essa dinâmica, se vocês acham que essa produtividade daqui para a frente já pode ficar um pouco impactada por conta de uma base um pouco mais forte, entender um pouquinho melhor como é que vocês estão enxergando isso, e o que vocês estão esperando que isso pode estar acontecendo para o longo do segundo semestre e mais para a frente? Queria entender um pouco melhor qual é a visão de vocês em relação a essa dinâmica? Era isso.

**Sr. José Davi Uba:** Luis Felipe, bom dia, quem está falando é o Davi. Eu vou responder às duas primeiras perguntas e o Ale fica com a terceira, da produtividade. Vou começar então aqui, pelo impacto da margem bruta; o impacto da margem bruta aqui no segundo trimestre, como nós já havíamos comentado é devido a um aumento da participação da venda do que nós chamamos de datas comemorativas que são o Dia das Mães e, no caso desse segundo trimestre, Dia dos Namorados. Nós vendemos, a participação que nós chamamos venda de datas comemorativas, que são estojos destinados a esses períodos, essas demandas sazonais, foi muito maior, e isso deve ser sim recorrente. Nós esperamos que esta maior participação da venda dos estojos nas datas comemorativas cresça. Nós temos então tipo segundo trimestre o Dia dos Pais, perdão terceiro trimestre, o Dia dos Pais que tem um impacto menor do que mães e namorados - teve no segundo - e temos, lá no final do ano, o Natal com o impacto por sua vez maior, lá no quarto trimestre do que mães e namorados tiveram no segundo. Então sobre este, sob esta perspectiva, sob este ponto de vista o efeito é recorrente. Agora, nós tivemos também o aumento do esforço promocional no segundo trimestre. É difícil nesse momento antecipar qualquer comportamento nessa linha. Temos que esperar um pouco mais para ver se este esforço segue ou não. Nós sempre dissemos que o objetivo da companhia era, pelo menos a médio prazo, maximizar o crescimento de vendas, maximizar o market share enquanto percebêssemos potencial para isso. Nós estamos seguindo coerentemente com essa linha, mesmo que isso nos obrigasse a aumentar o esforço de marketing. Nós tivemos lá um crescimento de 18,5 no primeiro tri, aumentamos agora para 24,5 e temos que aguardar um pouco mais de tempo para saber se o esforço promocional é um pouco mais forte será recorrente ou não. O que nós podemos dizer para você é que a participação da venda das datas comemorativas, sim, deve crescer e isso deve ser um processo recorrente estrutural.

Bom, isso era a primeira pergunta, agora vamos aos processos logísticos. Os processos logísticos, sim, é um efeito estrutural e, portanto, recorrente. Mas é bom lembrar que já no segundo semestre do ano passado, alguma... já um efeito dessa revisão do processo logístico se fez sentir - não plenamente, mas já começava a acontecer. Mas, as melhorias nos processos logísticos elas são estruturais e, portanto, permanentes, pelo menos esperamos que sejam permanentes. Devem ser permanentes, não há nenhuma razão para que não sejam. Agora eu passo para o Alessandro que vai responder a sua terceira pergunta.

**Sr. Luis Felipe Magon:** Obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Luis Felipe, a questão da positividade das consultoras, é uma composição da venda individual delas com um efeito de mix entre consultoras novas que têm uma produtividade mais baixa e consultoras com tempo de casa que desenvolveram suas relações com os clientes, conhecem o nosso portfolio, nossa proposta de valor e, portanto, têm uma produtividade mais alta. O primeiro efeito da venda individual delas, obviamente é impactado por um aumento da base, né, quanto mais, marginalmente, quanto mais tivermos consultoras a gente tem uma pressão para que elas individualmente vendam menos, porque a gente vai ocupando mais espaços de mercado.

Qual é a nossa forma de atuar para que isso não aconteça? É sendo competente na inovação, principalmente - por isso é que somos uma empresa que busca fortemente



inovação como novas propostas de valor, porque mesmo com o aumento da base, ela está sempre oferecendo coisas novas para os clientes e, portanto, conseguindo ganhar cliente sem competir com a consultora que está do lado dela e aumentar a compra per capita dos clientes que ela já tem. E é por isso, portanto, que acho que temos tido uma história de crescimento de produtividade muito fortemente baseada num esforço grande de inovação, como a gente tem dividido com vocês, seja um esforço de investimento, seja um esforço na renovação do nosso portfólio. É um investimento de tecnologia, e pesquisa, seja na consequência disso que é a renovação do nosso portfólio.

Por outro lado a gente sempre tem que lembrar o segundo fator, que é um efeito mix, né? Quanto mais aumentamos a nossa base de consultoras, as novas consultoras têm uma produtividade média menor do que as que já estão em casa. Então muitas vezes, como tivemos até no primeiro trimestre, você ter uma estabilidade da produtividade não significa que individualmente elas estejam vendendo menos, né? Simplesmente pode ser efeito de que temos muitas novas consultoras e aí, na média, você vê uma produtividade estável. Então não sei se respondo a tua pergunta, mas o que eu posso te dizer é que, claro que existe um limite para o crescimento da produtividade, tendo em vista a nossa participação aí falando especialmente no Brasil; nas operações internacionais claramente não, porque a gente ainda tem uma participação de mercado muito pequena, mas a gente continua investindo em inovação e na maior eficiência do nosso composto mercadológico, do conjunto das ações de marketing, para fazer com que individualmente, esse é o nosso gol, individualmente elas cresçam a produtividade. Pelo efeito mix uma vez ou outra pode acontecer de, na média, você ver uma produtividade mais estável. Mas o nosso desafio é fazer com que elas possam aumentar individualmente tendo mais clientes e, ao mesmo tempo, fazendo com que eles comprem mais.

**Sr. Luis Felipe Magon:** Tá, perfeito. Eu queria então dar os parabéns pelo resultado muito forte que vocês apresentaram e agradecer também pelas respostas, tá bom? Muito obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Obrigado a você.

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

**Sr. Marcel Moraes:** Bom dia a todos. Minha primeira pergunta é para o Davi e diz respeito às despesas administrativas. Eu queria em primeiro lugar entender o porquê dessa desaceleração no ritmo de expansão dessas despesas, se a gente de fato já tem uma estrutura de apoio dentro da empresa que poderia dar sustentação para o crescimento nos próximos anos, e portanto, esse patamar de despesas já está um pouco mais estabilizado; de que forma que a expansão do centro de PID poderia estar mudando isso?

**Sr. José Davi Uba:** Bom Marcel, ambas as despesas administrativas incluem, no nosso caso, as despesas com inovação e com pesquisa de desenvolvimento, então vou começar por essa parte. A estratégia da companhia nessa parcela das despesas administrativas é manter essas despesas entre 3 e 3,5% da venda líquida. Na verdade, nós estamos nos estruturando para que essa despesa até chegue mesmo a 3,5% da renda líquida. Então essa despesa em particular ela tenderá sim a crescer



um pouco mais proporcionalmente com a venda nos próximos anos. Isso é uma decisão estratégica da companhia já anunciada há algum tempo e nós estamos muito confiantes que é uma decisão correta. Então este lado, por este lado não devemos ver grandes ganhos de escala. O restante da estrutura da empresa para fazer frente ao processo de internacionalização está praticamente concluído, tem ainda alguns ajustes pela frente, alguns ajustes estruturais, mas que não deverão trazer grande impacto. Ele não está completo, mas quase completo, então já absorvemos uma parte considerável desse ajuste nos resultados que a gente vê hoje.

O que nós tivemos aqui de impacto mais forte foi uma redução nas despesas com contingências, nós tivemos um valor bastante alto ano passado e este ano esse valor foi bem menor. Despesas com contingências não estão totalmente sob controle da gestão. Eles às vezes dependem de fatores externos, de posicionamento dos tribunais é uma coisa às vezes difícil de prever, mas uma das razões para - eu talvez pudesse afirmar que ano passado ele foi atipicamente alto, talvez no primeiro semestre deste ano tenha sido atipicamente baixo, então essa parcela é mais imprevisível. Mas as outras mudanças são, já estão aí incorporadas nas despesas administrativas; a reestruturação está quase que plenamente incorporada.

**Sr. Marcel Moraes:** Então se eu pude entender a gente não pode esperar uma grande diluição na despesa, na linha de despesa administrativa de 2006/2007. Quer dizer, não poderia por exemplo esperar, de repente, meio ponto percentual, qualquer coisa assim porque tem alguns vetores pressionando essa linha de despesa para cima?

**Sr. José Davi Uba:** É verdade, acho que a sua percepção é correta porque nós temos, além das despesas com inovação em produtos, a companhia está engajada num esforço, num programa de inovação mais ampla que incorpora processos e serviços e esse esforço de inovação mais amplo traz maiores despesas de ITI, investimento em tecnologia de informação. Aliás, nós já havíamos antecipado a intenção da companhia de intensificar os investimentos em tecnologia da informação. Uma parte disso é imobilizado, aliás é uma das explicações por nós termos aumentado a previsão de Capex esse ano, é o crescimento dos investimentos em ITI, mas associado aos investimentos, temos também uma parcela de despesas que deve crescer. Então o seu entendimento é correto.

**Sr. Marcel Moraes:** Perfeito. Minha segunda pergunta ela é direcionada para o Alessandro com relação à estratégia de utilizar o canal de vendas diretas na França; para mim pelo menos, foi uma surpresa, não imaginei que na França vocês fossem optar por esse canal de vendas. Eu queria entender se essa opção foi mais por um, na tentativa de fazer uma campanha institucional ou se é realmente, vai ser utilizada com a meta de comercialização de volumes de produtos para a empresa?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Marcel, nós, já há algum tempo temos dito que a gente gostaria de experimentar um modelo um pouco mais desenvolvido de canal de distribuição na França tendo em vista a característica do mercado e que nós não nos víamos operando com uma cadeia de lojas típicas do varejo e de franquias. O que está acontecendo, que na verdade saiu uma nota no jornal parecendo que nós já estamos operando através da venda direta, que ainda não é o que está acontecendo, mas é basicamente a evolução do que a gente tem compartilhado com vocês. A gente está se preparando e essa é a palavra, até o final do ano devemos começar, o



que eu vou chamar aqui de um laboratório, porque é uma escala muito reduzida de um modelo que compõe uma parte da venda através da nossa loja, mas que também incorpora investimentos de uso da Internet e de venda direta com um modelo um pouco mais, eu vou chamar sofisticado do que o que temos no Brasil, porque estamos falando de um mercado mais sofisticado. Quer dizer, é uma composição desses três canais de venda e o objetivo, nós temos dois principais objetivos e eu vou reforçar, é um laboratório, nós vamos ter uma estrutura muito pequena, nós não vamos estar disponíveis em todos os lugares através da venda direta, então é realmente um laboratório. Os dois objetivos são: o primeiro é através da tentativa de fazer um modelo mais sofisticado de mesclas e integração de canais é gerar aprendizado para a empresa. Existem muitos mercados no mundo que se assemelham mais ao mercado francês do que ao mercado brasileiro e a gente acredita que pode tirar muitos aprendizados dessa iniciativa.

O segundo objetivo é verificar se este pode ser um modelo, aí sim, de expansão para o mercado francês. Esta segunda parte nós não temos nenhuma condição de dizer que sim porque, de novo, nós vamos fazer um laboratório e em função do que a gente aprender nesse laboratório nós podemos fazer a expansão. A notícia que saiu acabou dando uma sensação de que nós já estávamos partindo para implementação e expansão significativa dos negócios através da venda direta, mas ainda não é isso que nós vamos fazer. Nós vamos aprender, e uma das coisas, várias coisas têm sido muito positivas na nossa experiência na França. Uma das mais importantes tem sido o aprendizado em todos os sentidos. O mercado mais exigente, mais sofisticado, as demandas sobre proposta de valor, formulação e posicionamento de marca, uma série de coisas tem feito a gente aqui no Brasil ter que elevar nossa barra, ter que avançar na compreensão, na discussão interna sobre vários temas.

Então a gente realmente acredita que essa iniciativa na França, repito, como um laboratório inicialmente, e pode ser, tomara que daqui a algum tempo a gente volte para dizer “o laboratório está indo tão bem que nós vamos, sim, aí fazer uma expansão”.

**Sr. Marcel Moraes:** Certo. Mas ela não, desculpa, essa experiência na França ela não impede que você, eventualmente, opte por antecipar, explorar canal de venda direta em outro país europeu?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Não, em países europeus com características similares à França nós provavelmente vamos esperar o aprendizado. Em países aonde a gente acredite que a venda direta tem uma possibilidade maior de sucesso, talvez não. Então não é uma fila indiana. Agora, sei lá, só para te dar um exemplo: nós não entraríamos num país de mercado muito sofisticado, na Espanha, por exemplo, onde a venda direta é pouco relevante sem gerar, sem ter os aprendizados da França.

**Sr. Marcel Moraes:** Hum, hum. Perfeito, muito obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Obrigado a você.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem da Sra. Juliana Rosenbaum, do Deutsche Bank.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Olá, bom dia a todos. Como vocês acabaram de fazer esse, desculpa, o overview das despesas administrativas, eu gostaria que vocês



também fizessem um pouco isso com as despesas de vendas, quer dizer, dentro das economias aí geradas no trimestre, a gente acha, você consegue me dar uma idéia se ela veio mais de frete, de gastos menores com marketing; onde foi que vocês obtiveram as melhores economias?

**Sr. José Davi Uba:** Juliana, bom dia, eu - é o Davi falando - nas despesas com vendas, o impacto veio essencialmente das despesas de distribuição. Os ganhos advindos da melhoria dos processos logísticos a que nós nos referimos; essencialmente captação de pedidos e fretes. As despesas de marketing elas estão em linha. E as despesas de marketing nós também não, sempre temos divulgado, novamente que a nossa estratégia é maximizar o crescimento de vendas, maximizar o ganho de market share nessa fase da companhia e que a despesa de marketing seria sempre uma, seria quase que uma variável de fato ajustada ao alcance desses objetivos. Nesse primeiro semestre as despesas de marketing mantiveram-se razoavelmente em linha com a do ano passado em percentual de vendas. Então as diferenças vieram mesmo por conta das melhorias no processo logístico.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Hum, hum. A revista ela é significativamente mais cara do que a vitrine? Tem alguma diferença significativa aí?

**Sr. José Davi Uba:** Sim, a revista é maior e portanto ela é mais cara, sim.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Mas mesmo assim você não está aumentando, quer dizer, o percentual investido em marketing ou não teve nada significativo aí, quer dizer, tem até uma economia em outros lugares, vamos dizer assim?

**Sr. José Davi Uba:** É verdade. É que o conjunto de instrumentos de marketing na venda direta é bastante amplo, você tem desde qualificação das consultoras, passando aí pela revista, a revista Natura. Agora, amostras, descontos, publicidade, é um leque grande de instrumentos e de ações. O que... a companhia sempre administra o conjunto desses esforços, nós mantemos um controle do conjunto e a distribuição entre os componentes depende das condições específicas de mercado e das oportunidades que a companhia enxerga. O que está acontecendo esse ano é um não crescimento do conjunto do esforço de marketing, mas a variação sim na sua composição. Mas o esforço total está em linha com o que aconteceu no ano passado com o percentual das vendas.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Hum, hum. E daqui para a frente com o percentual das vendas, você consegue imaginar alguns ganhos maiores ainda nessa, na parte de logística que faça com que você continue diluindo essas despesas? Ou você acha que nível atingido no trimestre é o que a gente deve, tem alguma consistência para a frente?

**Sr. José Davi Uba:** Talvez seja possível uma pequena melhoria; mas nada, não dramática. Eu diria que o razoável é que fiquemos mesmo no patamar que chegamos agora no segundo trimestre. Tem ajustes finos, porque alguns contratos novos que ainda estão... novos fornecedores que precisam ainda aumentar um pouco a sua eficiência, mas sem grandes impactos no resultado. As grandes mudanças estruturais já estão aí refletidas no segundo trimestre.



**Sra. Juliana Rosenbaum:** Ótimo, obrigada. Se eu puder fazer só mais uma pergunta; em relação a processo de inovação e o percentual das vendas dos novos produtos, apesar da gente ter visto a retomada agora no segundo tri, a gente ainda está vendo ano contra ano uma redução nesse índice. Você acha que tem alguma coisa estrutural aí, quer dizer, uma dificuldade de surpreender o consumidor ou uma competição que está ficando mais agressiva e também inovando? Você consegue dar algum insight?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Não, acho que você está falando, oi Juliana, é Alessandro, bom dia.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Oi.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Sobre o índice de inovação total que você está se referindo?

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Hum, hum.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Não, acho que não tem nada estruturado, vale lembrar quando a gente olha os dados do semestre desse ano a gente mesmo compartilhou com vocês uma certa pequena, mas frustração nossa mesmo, com a nossa composição das campanhas de marketing no primeiro trimestre, né? Então no primeiro trimestre a gente talvez não fez a melhor composição e essa composição é, parte dela, feita de lançamentos. Então ali tivemos um problema pontual, mas originado muito mais por uma questão de planejamento nosso, não por uma questão externa, então os dados do primeiro semestre do percentual de inovação talvez tiveram essa pequena queda por causa disso. Mas nós não estamos vendo, primeiro que não estamos muito preocupados com essa pequena queda, não é nada estrutural, nosso pipeline de lançamentos tem coisas muito legais para o segundo semestre que a gente não tem como política divulgar, mas tem muitas coisas legais aí preparadas, então não estamos vendo nada estrutural - nem interno na Natura nem uma pressão muito forte diferente do que a gente já tem sofrido nos últimos anos por parte da concorrência. Então eu particularmente não me preocuparia com essa diminuição de 3, 4 pontos percentuais, um pouquinho mais, 5 pontos percentuais de um não para o outro.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Hum, hum.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Tem uma coisa de realmente distribuição no ano.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Mas, tá, então eu não preciso ler que os investimentos adicionais em pesquisa e desenvolvimento, novos centros, não têm nada de estrutural? É realmente o caminho que vocês já planejavam seguir?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Eu diria até, se eu entendi agora a tua dúvida, nós estamos investindo num novo centro de PID porque a gente quer alavancar e na verdade não só alavancar nossa proposta de inovação no Brasil, mas no momento em que a gente passa a querer e estar presentes em mercados com necessidades diferentes e expectativas diferentes, nós precisamos ser mais competentes na capacidade de inovação. Então nós estamos nos preparando para o futuro, né? E



menos reagindo a uma ação específica de um competidor ou outro.

**Sra. Juliana Rosenbaum:** Ótimo, obrigada.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Nada, obrigado a você.

**Operadora:** Senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco 1. Nossa próxima pergunta vem do Sr. Gustavo Hungria, do Banco Pactual.

**Sr. Gustavo Hungria:** Olá, bom dia a todos. Eu queria fazer só mais uma pergunta para vocês com relação ao crescimento; se vocês pudessem dar uma idéia de em termos regionais, onde é que o teu crescimento foi mais forte, se foi em áreas onde a empresa está expandindo mais a penetração de consultoras ou se foi em regiões onde a presença já é forte, foi um crescimento em cima da mesma base, se você pudesse dar um pouquinho de idéia aí em termos regionais no Brasil onde é que o crescimento está mais forte, por favor?

**Sr. Alessandro Carlucci:** Oi Gustavo, a gente não faz abertura dos nossos dados regionais então eu não posso te dar os dados com precisão numérica. Mas eu posso te dizer que de forma geral não tem um descompasso muito grande entre as regiões. É claro que em períodos mais curtos, seja porque as datas comemorativas se encaixam melhor nos nossos tipos promocionais numa região do que na outra, seja porque tem questões climáticas e sociais diferentes entre as regiões, então num curto prazo existe dispersão, sim, de crescimento. No médio prazo nós não estamos vendo nada, não temos grandes dispersões. A Natura não é uma empresa que cresce zero numa região e 60% em outra. Então as dispersões existem, mas elas são relativamente pequenas. E obviamente você tem razão, o crescimento normalmente vem mais daquelas regiões aonde existe um maior crescimento do número de consultoras. Mas tentando te responder sem te dar nenhum número absoluto, a dispersão é relativamente pequena. Nós não temos, “ vamos investir na região A porque de lá que virá 60% de nosso crescimento” A gente tem um crescimento bastante uniforme.

**Sr. Gustavo Hungria:** Está ótimo, obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Nada, obrigado a você.

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

**Sr. Alessandro Carlucci:** Bom queria agradecer a presença de vocês não só hoje, mas cotidianamente nas nossas interações, convidá-los para o nosso conference call de Outubro aonde a gente vai estar apresentando os resultados do terceiro trimestre de 2006. Um bom dia a todos e a gente volta a se falar nos nossos próximos encontros e em Outubro na nossa conferência.

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