

**Local Conference Call**  
**NATURA – Nac.**  
**Resultados do Primeiro Trimestre de 2012**  
**27 de Abril de 2012**

**Operadora:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem vindos à teleconferência da Natura, para discussão dos resultados referentes ao Primeiro trimestre de 2012. Estão presentes hoje conosco os senhores: Alessandro Carlucci – Diretor-Presidente, Roberto Pedote - Vice-Presidente de Finanças e Fabio Cefaly – Gerente de Relações com Investidores.

Informamos que esse evento está sendo gravado e que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Companhia e em seguida iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando maiores instruções serão fornecidas. Caso algum dos senhores necessite de assistência durante a conferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando \*0.

Esse evento também está sendo transmitido, simultaneamente, pela Internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço [www.Natura.net/investidor](http://www.Natura.net/investidor), onde se encontra a respectiva apresentação. O replay desse evento estará disponível após seu encerramento, por 1 mês.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Natura, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos e incertezas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Natura e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.

Agora, gostaríamos de passar a palavra ao Sr. Alessandro Carlucci – Diretor-Presidente da Natura, que iniciará sua apresentação. Por favor, Sr. Alessandro pode prosseguir.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Muito bom dia a todos, sejam bem-vindos à nossa teleconferência sobre os resultados do primeiro trimestre de 2012. Mais uma vez temos a satisfação de compartilhar com vocês o nosso desempenho. Conforme já havíamos dito em nossa conferência no quarto trimestre do ano passado, durante este primeiro trimestre do ano de 2012 solucionamos as dificuldades operacionais que tivemos no ano passado, voltando a apresentar um nível de serviço no patamar de qualidade que tradicionalmente oferecemos, tanto em relação ao tempo de entrega, como na disponibilidade dos nossos produtos.

Seguimos buscando uma maior eficiência comercial e mercadológica, e já começamos a colher os primeiros frutos deste trabalho com maior assertividade das promoções e o melhor equilíbrio entre a gestão centralizada e a regional. O terceiro ponto é a evolução da estratégia do crescimento do canal para aumento da produtividade de nossas consultoras está sendo implementada. Como também já mencionamos, os seus impactos serão observados de forma gradual nos próximos trimestres.

Gostaria de compartilhar ainda dados referentes ao *market share* de 2011 recém divulgados pela Euromonitor. No Brasil mantivemos pelo sétimo ano consecutivo a liderança do mercado total de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, com um *market share* de 14,5%, uma contração de 30 pontos base em relação a 2010. Em nossas operações internacionais alcançamos 2,2% de *market share*, uma evolução de 50 pontos base em relação ao ano anterior. Nas operações em consolidação - Argentina, Chile e Peru - atingimos 4% de *market share*, e nas operações em implantação - México e Colômbia - 1%, reflexo dos fortes investimentos que temos feitos em nossa marca, nossa equipe, canal e em toda infraestrutura na região. Dessa forma, em 2011 no consolidado a Natura manteve *market share* nos mercados em que atua.

Quanto aos resultados financeiros do primeiro trimestre tivemos um crescimento de 11,3% na receita líquida consolidada, com 8,3% de expansão no Brasil. Este resultado, acima dos níveis observados nos últimos trimestres, reflete a recuperação do nosso nível de serviços, em particular na disponibilidade do produto e nos tempos de entrega. Nossas operações internacionais, que nesse trimestre representaram 11% do total da receita líquida da Natura, apresentaram mais uma vez um crescimento bastante robusto, no patamar de 40% em moeda local. A rentabilidade segue evoluindo, atingindo margem de Ebitda de 9,5% nas operações em consolidação. Estamos observando com atenção o cenário institucional que é mais desafiador na Argentina e os eventuais reflexos que possamos ter em nossa operação.

O canal continua a crescer de forma robusta, ao final do trimestre alcançamos 1.4 milhão consultoras, um crescimento de quase 17%. No Brasil o crescimento foi de 14, nas operações internacionais de 30%. O índice de inovação no período foi de 67%, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento seguem em linha com a nossa estratégia no patamar de 3% da nossa receita líquida.

O primeiro trimestre deste ano representou uma etapa consistente no caminho que traçamos de ampliar a nossa vantagem competitiva com o novo patamar de serviços, aumentar a produtividade de nossas consultoras e consumidoras, e evoluir nosso modelo de negócio. Implementaremos durante os próximos ciclos ajustes no nosso modelo comercial que nos permitirão avançar gradativamente na melhora da produtividade de nossas consultoras e consumidores, de forma a aumentar a frequência de compra e a cesta de produtos Natura nos lares brasileiros.

No Brasil estamos confiantes de que temos uma enorme oportunidade de alavancar a base que construímos nos últimos anos, 1.2 milhão consultoras, 60% de penetração nos lares e 47% de preferência de marca. Além disso, continuamos muito entusiasmados com a evolução de novos negócios na América Latina, que continua a crescer e ganhar preferência de marca e rentabilidade.

Esses são os principais tópicos que eu queria abordar neste primeiro trimestre. Agora vou passar a palavra para o Roberto que vai detalhar os nossos resultados econômicos e financeiros.

**Sr. Roberto Pedote:** Bom dia a todos. Como o Alessandro já mencionou, a nossa receita líquida consolidada cresceu mais de 11% nesse primeiro trimestre em comparação com mesmo período do ano anterior - sendo 8 no Brasil e 40% nas operações internacionais em moeda local. O Ebitda consolidado foi de 272 milhões, com uma margem de 21.3% versus 23 no primeiro trimestre de 2011.

Desconsiderando os efeitos não recorrentes de outras receitas e despesas operacionais em ambos os trimestres, a margem Ebitda seria de 21,5 nesse trimestre e 21,8 no mesmo trimestre do ano passado, representando um crescimento do Ebitda de 9,5%.

A margem bruta evoluiu 130 pontos base, atingindo 71,4, impulsionada pelos benefícios de uma melhor gestão de custos e promoções, e por efeitos favoráveis de câmbio e eficiência em nossas operações internacionais.

Nossas despesas com vendas cresceram 15,5% versus o ano anterior, e as despesas administrativas e gerais cresceram 17,6 versus o mesmo período. Este crescimento é o reflexo de nossos investimentos em *marketing* nas operações internacionais, de custos adicionais em depreciação e operação em tecnologia da informação e de um faseamento diferente do ano anterior.

Neste ano implementamos uma gestão orçamentária mais robusta, resultado de um orçamento base zero e matricial, que já mencionamos na teleconferência anterior. Seguimos focados em ganhos de produtividade, permeados em todos os processos da empresa. Estamos confiantes na nossa capacidade de atingir as nossas metas e gerir a nossa base de despesas de forma a garantir os recursos necessários para continuarmos investindo nos vetores de nosso crescimento.

O nosso lucro líquido consolidado alcançou 151 milhões e a geração de caixa livre foi de 127 milhões, com uma evolução de 87% sobre o primeiro trimestre de 2011 devido a uma menor necessidade de capital de giro. Porém o nível de estoque segue em patamares acima do planejado. Acreditamos que o modelo de planejamento que adotamos nos permitirá reduzir a cobertura de estoque ao longo do ano. Os impostos a recuperar refletem a revisão dos créditos de PIS e Cofins sobre serviços, receitas financeiras e fretes realizadas em 2011, também serão convertidas em caixa no decorrer de 2012.

A Assembléia Geral Ordinária que realizamos em 13 de abril de 2012 referendou o pagamento de R\$ 773 milhões na forma de dividendos e 52 milhões na forma de juros sobre capital próprio. Esses valores somados referentes ao resultado do exercício de 2011 representaram uma remuneração líquida de R\$ 1,89/ação, correspondendo a 99% do lucro líquido de 2011.

Estes eram os pontos que eu gostaria que abordar. Muito obrigado. Vamos passar agora para a sessão de perguntas e respostas.

### **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 do Sr. Felipe Oliveira, da JP Morgan.

**Sr. Felipe Oliveira:** Oi, bom dia a todos. Eu queria explorar um pouco mais a performance de vendas que vocês tiveram no primeiro trimestre. A percepção que nós tínhamos é que o começo de ano estava um pouco mais devagar, ainda com resíduos da implementação do novo sistema de TI, e que essa performance foi melhorando sequencialmente.

Eu queria saber se está certa essa percepção, se vocês acham que para os próximos trimestres, na medida em que vocês já conseguiram resolver todos os problemas sistêmicos, estão com a plataforma logística muito mais avançada, se vocês acreditam que é possível a gente ter uma aceleração de crescimento de vendas ao longo dos próximos trimestres, um crescimento bem mais em linha com o mercado?

Também ainda relacionado à performance de vendas do primeiro trimestre, se já entrou alguma inovação, algum novo lançamento este ano que ajudou a impulsionar? Senão, quando que nós devemos ver esses novos lançamentos? Um outro grande fator do trimestre como um todo foi a melhora do índice de inovação que bateu 67%. Obrigado.

**Sr. Alessandro Carlucci:** Oi Felipe, bom dia, é Alessandro.

**Sr. Felipe:** Bom dia.

**Sr. Alessandro:** Talvez mais do que falar das nossas expectativas, eu talvez gostaria de reforçar para você quais são as ações que a gente está fazendo e talvez separar três pontos para ajudar vocês no entendimento de como nós estamos direcionando os nossos esforços. O primeiro tem a ver com os serviços... e todos esses três, desculpa, são parte do diagnóstico da desaceleração do ano passado e vão ser parte da solução de uma aceleração deste ano.

O primeiro ponto é a questão dos serviços e isso teve impacto o ano passado. Durante o primeiro trimestre do ano passado todos os problemas que já estavam diminuindo... no final do ano passado nós já tínhamos mencionado... aliás, no começo deste ano já tínhamos mencionado quando fizemos a teleconferência de 2011, que a gente já sentia uma diminuição grande dos problemas, e agora nós estamos muito seguros em dizer que eles acabaram. A partir de agora a gente começa a desfrutar, de fato, de uma plataforma de infraestrutura e logística melhor. Isso está solucionado.

Um segundo ponto que é da melhor eficiência comercial da gestão das promoções que também afetou o desempenho o ano passado. Este já colhemos alguns benefícios neste primeiro trimestre, eles devem continuar a aparecer nos próximos trimestres, ou seja, ainda tem um pouco de benefício a ser capturado, mas já colhemos alguns frutos de uma melhor gestão promocional no primeiro trimestre de 2012.

O terceiro ponto que eu vou chamar o mais estruturante, porque esses dois são melhorias, são aumentos de eficiência seja na logística, seja na gestão comercial, o terceiro ponto é mais estruturante que é a evolução da nossa estratégia que a gente usou nos últimos 3,4 anos que foi de aumento de penetração, ela avança para um aumento de produtividade, como nós temos falado. Essa estratégia é uma estratégia que exige tempo - tempo de implementação porque tem ações que vão ser implementadas e estão sendo implementadas já no curto prazo, e tem outras que dependem mais de médio e longo prazo.

Então esses efeitos serão graduais, a gente não verá um impacto muito relevante no curto prazo, mas tendencialmente nós veremos, sim, esta é a nossa expectativa, um avanço na recuperação da produtividade das nossas consultoras.

São esses três fatores que na verdade nós estamos colocando energia e que devem ajudar a gente retomar a uma taxa de crescimento melhor do que a gente teve o ano passado. Aí você tem que fazer um pouco as suas contas para imaginar o que isso significa porque esta informação a gente não dá, mas eu posso assegurar para você que esses são os três pontos e nós estamos bastante confiantes e com muita disciplina e foco para implementá-los. Portanto, eles devem trazer os resultados que a gente está imaginando.

Com relação ao índice de inovação, eu queria fazer novamente uma observação que eu acho que vale para todos vocês. Este índice não é tão sensível a ponto de quando ele varia três... quatro pontos ele significar um aumento na mesma proporção do crescimento da receita da empresa. A gente costuma dizer... e não é uma ciência, mas é um *range*, se a gente estiver no *range* entre 60 e 70%, é um *range* bom, ou seja, 67, 65... até 63 eu diria que a variação é relativamente pequena para impactar resultados no curto prazo.

Então eu nem ficaria tão feliz que foi 67, mas se no trimestre que vem ficar 63

também não ficaria triste. Eu acho que vocês tem que olhar este número mais como uma tendência de longo prazo e se ele varia muito. Eu diria que se ele vai para 90, talvez a gente esteja perdendo eficiência, não precisa. Se ele vai para 50 e baixa, eu falo, puxa, aí talvez a gente tenha que estar preocupado. Então olhem com um pouquinho menos de precisão este número.

E para te dar uma informação mais qualitativa, um destaque nesse primeiro trimestre, mas na verdade ele pega o primeiro trimestre e o segundo trimestre, foi o lançamento de uma fragrância nova "Kaiak Urbe", nós atingimos volumes de vendas bastante expressivos, o Kaiak está entre os dez perfumes mais vendidos do mundo, e com o Urbe a gente continua a impulsionar esta marca de forma relevante. Então talvez o destaque, como você me pediu, de produtos foi o Kaiak. A gente vai ter outras coisas durante o ano e mais intensamente até em 2013, como a gente tem mencionado para vocês.

**Sr. Felipe:** Tá ótimo. Carlucci, o cenário competitivo mudou do quarto trimestre ou está muito parecido?

**Sr. Alessandro:** Ele está parecido, Felipe. Eu acho que o cenário competitivo continua a ser um cenário desafiador e eu acho que isso não vai mudar nos próximos cinco anos, ou seja, nós vamos continuar tendo uma competição forte... o que é tirar um espaço da Natura que a líder de mercado, e a marca preferida. Então nós temos mesmo que arregaçar as mangas e colocar tudo o que a gente tem de diferencial competitivo a serviço do cliente. Ele não mudou, ele continua acirrado e vai ser assim e nós estamos preparados para enfrentá-lo.

**Sr. Felipe:** Está ótimo. Muito obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Fabio Monteiro, do BTG Pactual.

**Sr. Fabio Monteiro:** Bom dia a todos. Eu queria voltar... explorar, na verdade, a margem bruta especificamente no Brasil. Vocês citam uma gestão de custos e promoções, eu queria entender o quanto deve ter vindo de negociação melhor com o fornecedor, algum aperto de fornecedor, ou até por conta de mix e menos promoções? Se pudessem dar uma ideia de onde veio o ganho especificamente no Brasil? Obrigado.

**Sr. Roberto:** Oi Fabio, bom dia.

**Sr. Fabio:** Bom dia.

**Sr. Roberto:** Especialmente no Brasil, como o Alessandro comentou no início, a gente melhorou a nossa eficiência do nosso planejamento mercadológico, a nossa eficiência promocional - no ano passado um dos fatores... o nosso diagnóstico do

ano passado é que a gente tinha perdido um pouco da eficiência deste planejamento, inclusive com a descentralização que a gente tinha feito.

A nossa gestão de custos do ponto de vista da nossa área de compras continua sendo muito bem feita, ela é uma das maiores geradoras de produtividade da empresa nos últimos dois anos e ela continua bastante ativa e bastante positiva. Eu teria um olhar para a margem bruta de uma maneira mais ampla que provavelmente a gente está olhando para uma estabilidade de margem bruta no Brasil entre oportunidades, riscos, custos, a gente vê que o dólar está subindo um pouquinho mais recentemente.

Independente do trimestre eu acho que a margem bruta deveria estar sendo olhada mais como uma estabilidade no Brasil, com toda uma oportunidade de custos que a gente vem trabalhando, uma melhora de eficiência promocional e talvez uma pressão um pouquinho maior de custos com dólar também, eu viria mais dessa maneira.

**Sr. Fabio:** Tá legal. Aproveitando esse assunto de margem, nas operações em consolidação, tem algum nível de margem Ebitda que vocês consideram uma meta, ainda que vocês não digam quanto tempo vão chegar lá, mas só pensando estruturalmente é possível ter a mesma margem lá fora que vocês têm no Brasil, é um pouco menor, é um pouco maior? Eu queria mais entender aonde pode chegar a margem lá na operação de Argentina, Chile e Peru?

**Sr. Roberto:** Fabio, a gente não dá nenhum *guidance* de margem aqui, mas o modelo que a gente tem das nossas operações internacionais é de realmente sermos relevantes. Sendo relevantes nas operações internacionais nos permitirão uma diluição de custos e uma escala adequada para ter uma rentabilidade bastante atrativa, mas a gente não imagina que chegaremos em uma rentabilidade nos patamares do Brasil porque o tamanho da escala que a gente tem no Brasil está muito maior do que o que a gente está vivendo hoje nas operações internacionais.

Como futuro a gente tem muito espaço para crescer a rentabilidade, a gente está em um caminho bastante bom, as nossas metas são de uma rentabilidade bastante boa, de um negócio bem rentável, mas provavelmente abaixo dos níveis de rentabilidade no Brasil.

**Sr. Fabio:** Tá legal. Só por último, agora vem o dia das mães, eu queria ouvir como está sendo... como foi e como está sendo para vocês, dado que é o primeiro evento importante do ano? Se pudesse dar algum *color*, por favor?

**Sr. Alessandro:** Gustavo, deixe-me perguntar... Fabio, desculpa, você não é cadastrado como consultora da Natura, nem consultor?

**Sr. Fabio:** Não.

**Sr. Alessandro:** Tá bom, a minha primeira sugestão é que você faça isso porque você pode ter essa informação, é verdade, sem brincadeira, no *show room* você não vai ter que ouvir a gente, você vai ver com seus próprios olhos. Sem te dar nenhuma informação porque estamos vivendo o dia das mães e temos que esperar o próximo trimestre para a gente falar, mas eu posso te dizer que a estratégia está indo bastante bem, sem nenhuma surpresa, em linha com o que a gente imaginava, em suma, está tudo certo. Boa aceitação dos estojos, consultoras mais felizes porque o serviço está melhor, está tudo certo, tudo andando bem. Se você não comprou um presente para a sua mãe, por favor, e se você tem algum amigo, ainda temos alguns estojos.

**Sr. Fabio:** Tá legal, muito obrigado Alessandro e Pedote.

**Sr. Roberto:** Obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Gustavo Oliveira, do UBS.

**Sr. Gustavo Oliveira:** Bom dia a todos. A pergunta é em relação ao ajuste nas estratégias de curto prazo para a melhoria da produtividade. Vocês estão mexendo agora no curto prazo ou vão ser ações mais de longo prazo que vão dar o impacto, principalmente remunerações e incentivos de consultor e CNO? Eu queria entender como é que vocês estão pensando isso agora para 2012 ou como é que é o *schedule* de implementação?

**Sr. Alessandro:** Gustavo, na verdade nós temos iniciativas nas três dimensões: no curto, no médio e no longo prazo. Iniciativas ligadas a produto, de preencher alguns espaços em branco onde a gente não está, estas são iniciativas mais de longo prazo porque a gente não vai preencher todos os espaços no curto. Nós temos a de serviços que já resolvemos os problemas, mas daqui para frente todo o investimento que nós fizemos foi justamente para nos habilitar a criar diferenciais competitivos - que é o que nós vamos fazer e essas são mais de médio prazo. A questão, por exemplo, da gestão da força de vendas, como você mencionou, de remuneração, indicadores, essas são mais de curto prazo, essas nós estamos já começando a mudar.

Temos também novas estratégias promocionais para poder promover categorias diferentes, marcas diferentes, estimular o consumidor que compra um perfume a comprar um shampoo também. Essas são mais de médio prazo, a gente tem uma certa necessidade de antecipação de planejamento para fazer a revista, então tudo que a gente decide hoje entra no ar daqui a quatro meses mais ou menos. Então sem ser exaustivo, a mudança ou a evolução da estratégia, porque é uma evolução já que a gente vai continuar a crescer o canal e ganhar penetração, mas uma evolução no aumento do foco na produtividade deve trazer, como eu tenho dito e será assim, impactos graduais, por quê?

Porque tem ações de curto, médio e longo prazo. Nos próximos 2,3 anos é que a gente deve ver uma evolução desses indicadores, mas já começando agora. É “piano, piano non si va lontano” nessa questão da produtividade, não acredito que a gente vai ter uma mudança muito relevante de patamar de um dia para outro. O que nós vamos fazer é conseguir passo a passo com todas essas coisas e mais algumas que eu não mencionei aqui estimular o avanço da produtividade.

**Sr. Gustavo:** Nessas de curto prazo de remuneração e incentivo que talvez já possa estar acontecendo, vocês já fizeram algum teste piloto ou ainda está na fase de teste piloto?

**Sr. Alessandro:** Não fizemos e não será necessário fazer um teste piloto, nós não vamos fazer. Nós vamos já implementar as mudanças que, na verdade, essa questão de definição de indicadores, recompensa, reconhecimento é uma coisa muito características do nosso modelo de negócio, portanto a gente sabe fazer razoavelmente bem. É uma ferramenta que a gente mexe, a gente está acostumado a mexer. Então nós não precisamos fazer um piloto, estamos fazendo, elas não foram implementadas ainda, elas devem ocorrer nos próximos meses, fazer um avanço em todo o set de indicadores, recompensa, reconhecimento da equipe de vendas não só nossa (que são os nossos colaboradores), como as CNOs e as CNs que são revendedores independentes.

**Sr. Gustavo:** Está certo, ok. E a última pergunta que eu tenho é em relação ao centro de distribuição acho que aqui de São Paulo que vocês estão modernizando, se já entrou em operação, quando entra, como que está? Eu sei que tem a mudança de sistema, de comissionamento de um sistema para outro que foi um dos problemas que vocês tiveram o ano passado, como que está essa questão neste centro novo?

**Sr. Roberto:** Gustavo, o nosso plano é de começar a ter esse novo centro de distribuição, começar a operar em uma escala muito baixa no final deste ano, sem desativar o centro de Cajamar. A gente só vai mudar mesmo provavelmente 100% do volume no ano que vem, só em 2013. Aprendemos com algumas coisas que fizemos o ano passado e vamos ser bastante mais conservadores nessa transição para evitar qualquer problema futuro.

**Sr. Gustavo:** A capacidade de distribuição existente no momento suporta crescimento que você vai ter este ano, não é uma coisa que você precisa acelerar?

**Sr. Roberto:** Não, não precisamos. Todos os investimentos que a gente fez no ano passado, inclusive até que colocaram uma pressão no nosso custo de logística do ano passado, a gente construiu capacidade durante o ano passado, então esse ciclo de investimentos que a gente está fazendo nos trouxe capacidade ociosa de logística que a gente vai consumir nos próximos três, quatro anos, mas estamos bastante bem de capacidade, incluindo centro de distribuição

de São Paulo, mas para este ano estamos bem equacionados.

**Sr. Gustavo:** Tá legal, muito obrigado.

**Sr. Roberto:** Obrigado.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Irma Sgarz, da Goldman Sachs.

**Sra. Irma Sgarz:** Olá, bom dia. Roberto, você mencionou nos seus comentários iniciais que o nível de cobertura de estoques deve cair ao longo do ano. Queria entender quais são as estimativas e as iniciativas que vocês estão tomando para diminuir estoques, isto é mais em função das vendas que vocês estão esperando que vão acelerar ou são iniciativas específicas? Eu imagino que na troca de CD, como você disse, agora no início do ano que vem, normalmente deve ter uma certa sobreposição de estoques para ter aquele estoque de segurança no modelo dessa mudança. Eu queria entender como você está vendo a evolução daqui para frente?

E depois uma outra pergunta mais para o Alessandro. Alessandro, você mencionou aqueles três pontos de iniciativas que vocês estão tomando. Dentro deste terceiro ponto você consegue ser um pouco mais específico sobre as iniciativas que vocês estão tomando? Você já comentou agora um pouco sobre mudanças na remuneração das consultoras, você pode talvez ser um pouco mais específico como vocês estão vendo que vocês conseguem aumentar a frequência e também mapear a maioria dos produtos que suas consumidoras estão comprando? Obrigada.

**Sr. Roberto:** Bom dia, Irma. Nós temos acho que dois elementos importantes para este ano que nos possibilitam prever uma redução no nível de estoque. O primeiro é que este ano a gente já começou o ano e devemos continuar o ano com um alinhamento muito maior entre o nosso planejamento de demanda e as nossas vendas reais. O ano passado gente teve esse desbalanceamento, que fez com que a gente terminasse o ano com o nível de estoque maior, e também todos os sistemas operacionais que a gente teve no ano passado.

O primeiro é que a gente está engrenando este ano, é uma re-engrenagem que está acontecendo na empresa de ter um fluxo de planejamento bastante mais próximo da realidade. O segundo é que o modelo que a gente planejou, que é este modelo que a gente tem os dados logísticos, que a gente tem os centros de distribuição distribuídos pelo país, é um modelo que é um aprendizado novo que estamos tendo. Dado a estabilização do nosso cenário e sistemas, a gente vai começar otimizar esse modelo gradualmente durante o ano. O nosso modelo teórico, para ter o nível de serviço que a gente quer, nos permite trabalhar com uma cobertura de estoque menor do que o que está agora. A gente vai agora buscar uma evolução para atingir esse modelo que a gente prevê.

Com relação ao centro de distribuição, essa abertura do centro de distribuição em São Paulo no final do ano, a gente não vai ter nenhum efeito de estoque. O que a gente quer fazer este ano é levar um volume muito baixo para lá mais para começar a fazer algumas linhas operarem, é mais quase que um aquecimento só esse ano que a gente vai fazer lá, não tem nenhuma duplicação, não, este não vai ter efeito, tá bom?

**Sra. Irma:** Desculpa, mas no ano que vem deve ter o momento de duplicação lá, quando realmente vocês estiverem completando a mudança...

**Sr. Roberto:** Não, vai ser temporário, durante um mês ou uma coisa assim, mas nada importante para o fluxo de caixa de trimestre ou de ano.

**Sra. Irma:** Certo, tá bom. Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Irma, você me perguntou para eu ser, se eu entendi, para eu ser um pouco mais específico, eu vou repetir um pouquinho do que eu já tinha respondido. Eu vou passar pelos principais pilares, não as ações, primeiro porque tem uma medida de direções grande, e segundo porque tem algumas que a gente não quer contar porque são informações que os nossos competidores gostariam de saber.

Eu posso te falar quais são os pilares que suportam este plano de produtividade. O primeiro é o serviço, e aí não estamos mais falando de solucionar os problemas, estamos falando de um serviço que cria um diferencial competitivo, que diminui ainda mais prazos de entrega, em suma, que facilita a nossa consultora e a nossa consumidora a receber os nossos produtos.

O segundo pilar está ligado à inovação e lançamentos de produtos e conceitos que signifiquem ampliar a proposta de valor que a consultora oferece para os seus clientes, o que a gente se chama nos white spaces, e temos várias iniciativas para os próximos dois a três anos para ocupar espaços aonde ainda a marca Natura ainda não está presente.

Depois tem quatro pilares que são pilares que eu vou chamar um pouco mais da gestão. O primeiro é no planejamento mercadológico. O nosso planejamento mercadológico estava mais focado para atrair pedidos, ele estava orientado para fazer com que... o mais importante é você mandar vários pedidos para a Natura. A gente vai começar a estimular que além de vários pedidos, eles possam ser de um tamanho X. Sendo muito genérico, nós vamos começar... já começamos a redirecionar o planejamento mercadológico para estimular a produtividade da consultora, antes ele estava mais estimulando a atividade.

Além disso, vamos estimular promoções que a gente chama *cross category*, também nunca fizemos na nossa história. Nossas promoções são normalmente dentro das nossas marcas com monocategorias de produtos, agora nós vamos começar a estimular *cross category* e *cross brand* - que é uma coisa que a gente

não fez. Este é o planejamento.

O segundo pilar é a gestão na força de vendas, e aí estamos falando de revisão não só de indicadores, remuneração, recompensa e reconhecimento para a nossa equipe interna, bem como CNOs e CNs, mas também de todos os nossos rituais, de forma de que não só as pessoas sejam recompensadas por produtividade, o que não estava acontecendo, mas que também os nossos rituais a gente tenha a capacidade de treinar, de orientar, de trazer os indicadores, trazer melhores práticas, ou seja, os nossos encontros e reuniões fomentarem a produtividade. Este é o segundo pilar, gestão e força de vendas.

O terceiro está ligado a toda a parte de reconhecimento, então nós vamos cada vez mais reconhecer e reconhecer não é financeiramente, é reconhecer quem são as nossas consultoras CNOs e GRs que tem melhor produtividade.

O quarto pilar é de comunicação. Na nossa comunicação, e aí entenda todos os principais veículos de comunicação da empresa - revista, propaganda, nós estamos agora introduzindo um novo veículo de comunicação que é um programa na TV que entra no ar agora dia 28, é mais um canal de comunicação com as nossas consultoras, mas também consumidores finais - em suma, todos esses veículos de comunicação... dia 28 é amanhã, sábado, nós vamos começar a estimular o consumidor a conhecer outras categorias de produto e estimular que ele tenha uma frequência maior.

Estes são os quatro pilares principais do plano. Embaixo disso eu tenho uma pizza aqui de algumas ações e nós vamos ter várias coisas acontecendo nos próximos anos, um ano e meio.

**Sra. Irma:** Perfeito, muito obrigada. Isso realmente responde já uma boa parte da minha pergunta. E com relação a despesas associadas com essas iniciativas vocês esperam que alguma coisa mude, que em um primeiro momento vocês vão ter que gastar um pouco mais, conforme o estímulo nas vendas deve ser diluído ao longo do tempo ou não deve ter realmente nenhum impacto nas margens? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Ele não vai ter nenhum impacto extemporâneo nas margens, o que nós estamos fazendo é readequar os nossos investimentos readequando - ao invés de estimular a penetração, focar na produtividade, então tem uma realocação, mas isso não deve gerar nenhuma mudança estrutural nas nossas margens.

**Sra. Irma:** Entendi, está ótimo. Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Tobias Stingelin, do Santander.

**Sr. Tobias Stingelin:** Alô, bom dia a todos. Eu queria entender um pouco como é que vocês estão enxergando o mercado. O ano passado quando a gente fez este mesmo *call* mais ou menos vocês estavam preocupados porque vocês estavam com uma visão um pouco mais otimista da economia e o crescimento acabou sendo menor do que vocês imaginavam naquela época. Desde o final do ano passado vocês têm mostrado bastante otimismo com relação à questão do aumento no salário mínimo, aumento de renda, emprego.

Enfim, eu queria ter uma sensibilidade de vocês de como é que vocês estão enxergando o mercado em termos de crescimento de mercado de vocês? Se o mercado também vem melhorando mês a mês? Que tipo de leitura vocês podem dar para a gente para a gente entender um pouco a evolução ao longo deste ano? Obrigado de novo Alessandro, obrigado Pedote.

**Sr. Alessandro:** Oi Tobias, bom dia, é Alessandro. Olha, nós estamos com uma expectativa de que o mercado este ano possa ter um desempenho acima do ano passado, mas eu chamaria "ligeiramente acima". Eu acho que temos, sim, boas expectativas do aumento do salário mínimo, eu acho que isso pode impulsionar um pouco o mercado, mas nós não acreditamos (até espero estar enganado), mas a gente não acredita que o mercado volte este ano a crescer a taxas de dois, três anos atrás, que eram entre 15 a 20%, mas a gente acredita que ele deve ter um desempenho melhor que o ano passado, o ano passado com esses dados finalizados que divulgamos a vocês o nosso mercado cresceu 8,2%, contra 13,4 no ano anterior, alguma coisa assim.

Houve uma desaceleração grande no passado, nós estamos acreditamos que teremos uma ligeira retomada este ano. Não temos ainda... não saiu nenhum dado de mercado do começo deste ano, então nós não temos nenhuma informação, senão claramente estaríamos divulgando para vocês. Ainda é cedo para te dar uma pista se o que eu estou falando que é a nossa expectativa de uma ligeira retomada do crescimento do mercado está de fato acontecendo.

**Sr. Tobias:** Agora em termos de sentimento, como você terminou o ano... eu sei que vocês tiveram problema interno, quer dizer, toda essa questão de serviço que talvez polui um pouco a análise, dificulta, mas a tua percepção é que o consumidor está melhor agora, está mais animado agora no começo do ano do que ele estava no final do ano passado? Eu não estou perguntando algo numérico, é muito mais uma questão de como é que vocês estão sentindo a ponta, se dá para dar algum tipo de ideia?

**Sr. Alessandro:** Olha, Tobias, para falar do consumidor de forma geral eu acho que ainda é cedo, eu teria receio de te dar alguma informação porque eu acho que ela não tem muita base. O que eu posso te falar com relação à Natura, e você viu, tivemos um crescimento superior ao que a gente vinha tendo nos últimos trimestres, é que nós estamos muito confiantes de que nós estamos fazendo as coisas certas e que todas essas iniciativas que eu mencionei darão resultados.

Estamos muito confiantes, com disciplina, foco, e estamos sentindo que estamos tendo reações, ou seja, as coisas que a gente está planejando e algumas já implementando estão dando resultado.

Do ponto de vista nosso nós estamos muito confiantes, temos um desafio, a recuperação do nosso crescimento, volto a dizer, será gradual, mas muito confiantes. Eu acho que a gente está bastante seguro de que temos um bom plano, já sabemos como implementá-lo e estamos com disciplina para fazê-lo.

**Sr. Tobias:** E a performance está ainda em linha com o orçamento, quer dizer, o orçamento que você montou, um best base, o worse, ele está em linha com o orçamento que vocês estavam previstos para este ano base, é razoável assumir isso?

**Sr. Alessandro:** Está na faixa do planejado, Tobias, próximo do que a gente imaginava. De novo, eu acho que o mais importante eu queria repetir: nós estamos cada vez com um sentimento maior de confiança de que estamos na direção certa.

**Sr. Tobias:** Perfeito, obrigado. A última pergunta só, a margem bruta nas operações internacionais se expandiu muito no ano contra ano. Não tem muita informação no Press Release, está relacionada com a produção local especificamente, em alguns mercados, como é que a gente deve chegar isso porque o crescimento foi muito expressivo? Obrigado de novo.

**Sr. Roberto:** Primeiro a gente já tinha um plano, Tobias, de melhoras na margem bruta que tem a ver com uma gestão de preço, categoria e etc... têm vários componentes que a gente está trabalhando, uma melhor gestão de preços nessas empresas, nesse tema, uma melhor gestão de perdas porque na margem bruta às vezes quando a gente tem uma obsolescência de produto, alguma coisa, isso gera também resultados, e tem também a produção local.

A produção local, apesar de estar indo bem, ela ainda tem um impacto pequeno nessa evolução de margens. Um quarto elemento que aconteceu especificamente nesse trimestre é que a gente teve uma desvalorização do real com relação à cesta de moedas que a gente opera na América Latina e isso gerou um benefício de câmbio para as margens que a gente tem no preço internacional. A tendência de todo jeito é positiva, a gente espera essas melhoras, e não necessariamente no trimestre a trimestre a gente vai ver exatamente essas movimentações que ainda é um pouco mais volátil no trimestre a trimestre as margens nas operações, mas a tendência é essa mesma.

**Sr. Tobias:** Tá ótimo. Obrigado de novo.

**Sr. Roberto:** Obrigado, Tobias.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Alan Cardoso, do

Bradesco.

**Sr. Alan Cardoso:** Bom dia a todos. A pergunta na verdade... eu queria entender um pouquinho o *outlook* para despesas e para margens da companhia de Ebitda no ano de 2012. Vocês tinham comentado que para o Brasil a expectativa é que a margem bruta fosse mais ou menos *flat* versus 2011, eu sei que 2012 teve alguns ganhos não recorrentes, então até levando isso em consideração, mas dá para pensar em uma margem Ebitda *flat* para 2011? Ou o cenário está um pouco diferente?

**Sr. Roberto:** Oi Alan. A gente não dá nenhum *guidance* futuro de rentabilidade. O que a gente tem comentado só é que acho que tem um olhar mais para o ano anterior que é a gente olhar o ano anterior excluindo aquela linha de receitas e despesas... outras receitas e despesas operacionais que nos dá no ano passado uma margem Ebitda consolidada em torno de 24.4, em torno deste patamar. Este é um patamar que eu olharia no ano anterior e que é de onde é um ponto de partida para a gente pensar neste ano.

**Sr. Alan:** Então não falando de *guidance*, mas pegando só despesas de vendas gerais e administrativas de vocês, a gente consegue ter alguma sensibilidade de como é que seria a evolução dessas despesas ao longo do ano?

**Sr. Roberto:** A gente teve alguns avanços importantes na gestão de despesas a partir do ano passado que a gente implementou o orçamento matricial, o orçamento base zero, e isso faz com que a gente tenha um olhar de produtividade não só em uma despesa A ou B, mas em todas as despesas, em todos processos da empresa.

Este é um processo bastante forte que a gente tem seguido com bastante disciplina e que nos leva a acreditar que teremos uma gestão de despesas no ano bastante compatível com os nossos objetivos e com as metas e que nos permitam, sim, ter economias em algumas áreas da empresa e investir em áreas que a gente achar necessário para a competitividade e para os *drivers* de crescimento. A gente não dá nenhum *guidance* específico de despesa, mas a gente acredita em uma gestão bastante disciplinada e bastante coerente com o que a gente precisa para este ano do nosso portfólio total de despesas.

**Sr. Alan:** Entendi. Obrigado.

**Sr. Roberto:** Nada.

**Operadora:** Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco um (\*1). Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Rafael Palone, do Santander.

**Sr. Rafael Palone:** Bom dia Pedote, bom dia Carlucci. A nossa pergunta é sobre o Capex. Vocês previram um Capex de 420 milhões para 2012, eu queria saber qual

é a fonte dos recursos? E se vocês têm uma previsão também para 2013, se vamos na mesma linha, se segue um crescimento de 20% que é o que teve de 2011 para 2012? O que esperar em termos de Capex? Obrigado.

**Sr. Roberto:** Rafael, a nossa previsão para este ano é 420, a gente já comentou que este ano a gente ainda tem investimentos na nossa logística e toda a parte de TI relacionada ao nosso ciclo logístico. Este ano nós estamos também investindo em ampliação de manufatura. Então este ano é um ano que a gente põe junto o fim de um ciclo de investimento em logística e o começo de um investimento em ampliação de capacidade de manufatura. Nós não temos *guidances* dos outros anos, o que a gente imagina é que essa convergência desses dois ciclos será mais forte este ano, então pode se esperar que provavelmente será proporcionalmente menor, mas no final do ano a gente volta dar *guidance* para 2014.

**Sr. Alan:** Ok, obrigado.

**Sr. Roberto:** Nada.

**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:** Agradeço a todos a participação nesta teleconferência. Quero reforçar a mensagem que neste primeiro trimestre de 2012 começamos a colher os primeiros resultados na implantação das ações que mencionamos no final do ano passado e também no começo deste ano para que a gente possa ter uma evolução, como temos dito, na nossa estratégia, e continuar a crescer, construir a nossa marca e expandir o nosso negócio. Espero todos vocês no nosso próximo encontro em julho para falarmos dos resultados do segundo trimestre. Um abraço, bom dia a todos e bom feriado.

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

---