

**Local Conference Call**  
**NATURA – Nac.**  
**Resultados do Primeiro Trimestre de 2010**  
**30 de abril de 2010**

**Operadora:** Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem vindos à teleconferência da Natura, para discussão dos resultados referentes ao primeiro trimestre de 2010. Estão presentes hoje conosco os senhores: Alessandro Carlucci – Diretor-Presidente, Roberto Pedote - Vice-Presidente de Finanças e Helmut Bossert – 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 logo 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.

Por recomendação da CVM, gostaríamos de passar o seguinte recado:

Em 28 abril de 2010, nosso Conselho de Administração aprovou a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações da Companhia, nominativas e escriturais, da espécie quirografária, no montante total de R\$350.000.000,00 (trezentos e cinquenta milhões de reais) (“Emissão”), as quais serão objeto de distribuição pública com esforços restritos de colocação destinada exclusivamente a investidores qualificados, nos termos da Instrução CVM n.º476, de 16 de janeiro de 2009 (“Oferta Restrita). Os recursos a serem captados por meio da Oferta Restrita serão destinados ao alongamento do prazo médio de nosso endividamento.

A Oferta Restrita estará automaticamente dispensada de registro perante a Comissão de Valores Mobiliários (“CVM”), nos termos da Instrução CVM n.º 476/09, e, portanto, do atendimento de determinados requisitos e procedimentos normalmente observados em ofertas públicas de valores mobiliários registradas perante a CVM, com os quais os investidores usuais do mercado de capitais possam estar familiarizados. Nesse sentido, não será preparado prospecto contemplando informações sobre a Oferta Restrita e os documentos relativos à Emissão e à Oferta Restrita não serão objeto de revisão pela CVM.

A divulgação dos termos e condições da Oferta Restrita estará sujeita aos limites e restrições estabelecidos na Instrução CVM n.º 476/09. Os investidores qualificados interessados em adquirir debêntures no âmbito da Oferta Restrita deverão ter conhecimento sobre o mercado financeiro e de capitais suficiente para conduzir sua própria pesquisa, avaliação e investigação independentes sobre nossa Companhia, nossas atividades e situação financeira, bem como estar familiarizados com as informações usualmente prestadas por nossa Companhia aos seus acionistas, investidores e ao mercado em geral.

RECOMENDAMOS AOS INVESTIDORES INTERESSADOS EM ADQUIRIR DEBÊNTURES NO ÂMBITO DA OFERTA RESTRITA A LEITURA ATENTA DOS MATERIAIS INFORMATIVOS QUE CONTERÃO OS TERMOS E CONDIÇÕES DA OFERTA RESTRITA, BEM COMO DO NOSSO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, DAS NOSSAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PADRONIZADAS – DFP E DAS NOSSAS INFORMAÇÕES TRIMESTRAIS – ITR, OS QUAIS CONTÊM INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE A NOSSA COMPANHIA, NOSSAS ATIVIDADES E SITUAÇÃO FINANCEIRA, EM ESPECIAL, DO ITEM DENOMINADO "FATORES DE RISCO" DO NOSSO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, QUE CONTÉM A DESCRIÇÃO DE CERTOS FATORES DE RISCO QUE DEVEM SER CONSIDERADOS ANTES DA REALIZAÇÃO DE EVENTUAL INVESTIMENTO NO ÂMBITO DA OFERTA RESTRITA.

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

**Sr. Alessandro Carlucci:** Muito bom dia, sejam bem-vindos a nossa teleconferência. Mais uma vez temos a satisfação de compartilhar com todos vocês os nossos resultados, dessa vez sobre o primeiro trimestre de 2010.

Antes de falar do primeiro trimestre, eu gostaria de dividir com vocês os dados de participação de mercado da Natura no ano passado, pois agora temos o fechamento do ano. Em 2009 o nosso *market share* no mercado alvo teve uma evolução de praticamente um ponto percentual, alcançando 22,5% de participação de mercado, de acordo com os dados do Sipatesp e ABIHPEC. O mercado de

cosméticos, fragrância e toalete cresceu 15% no ano passado em termos nominais.

Agora falando do primeiro trimestre, nós tivemos um resultado bastante bom, com crescimento próximo de 22% na nossa receita líquida consolidada. O Ebitda foi de R\$ 243 milhões, representando um crescimento de quase 30%, com uma margem equivalente de 24%. Verificamos um crescimento vigoroso na nossa operação Brasil, com expansão de mais de 19% no número de consultoras no nosso canal de vendas, capturando os efeitos da completa implementação do modelo CNO, que ocorreu em maio de 2009.

Nas demais operações da América Latina continuamos avançando e crescendo em ritmo acelerado, impulsionados por um plano mais robusto de desenvolvimento nas operações do México e Colômbia que cresceram 90%, essas últimas duas, em comparação com mesmo trimestre do ano anterior. Incluindo a área internacional já chegamos a 1.044 milhão consultoras, com crescimento de 21% no número consolidado com relação ao primeiro trimestre de 2009. São aproximadamente mais de 1 mil novas consultoras que se juntam a Natura todo dia.

Continuamos com bom desempenho também na parte de inovação, lançamos 14 novos produtos nesse trimestre e mantivemos o elevado índice de inovação da empresa que alcançou 67%. Os investimentos adicionais acumulados em *market* e *mix* já somaram 222 milhões desde o início do plano de ação em 2008, e tem sido financiado pelos ganhos de produtividade que nesse mesmo período representaram 292 milhões. Um destaque é a participação dos pedidos das consultoras através da Internet, segue a tendência de alta, superando a marca de 80% nesse trimestre.

Sobre os nossos negócios fora do Brasil, é importante destacar que a nossa operação no Chile foi impactada pelos efeitos do terremoto que ocorreu nesse primeiro trimestre no país, uma vez que as nossas instalações de distribuição foram parcialmente danificadas, interrompendo o nosso faturamento por 22 dias. Apesar desse problema, felizmente todos os nossos colaboradores estão bem e hoje a nossa operação está funcionando novamente normalmente. Mesmo com essa interrupção no Chile, o crescimento da receita nas operações internacionais foi de 37% em moeda local, seguindo a tendência dos pedidos anteriores.

Um destaque para o primeiro produto que nós desenvolvemos para atender a especificidade dos consumidores nas demais operações da América Latina, mais especificamente as localizadas na região mais ao norte da América Latina, aonde foi lançado no México um perfume chamado "Ritual", com suporte de mídia e resultados muito entusiasmantes no lançamento.

Por fim, gostaria de destacar um fato importante na área de sustentabilidade que foi a comemoração de dez anos da linha Natura Ekos, como um modelo pioneiro

de fazer negócios de forma sustentável e com o correlato lançamento de uma linha bastante inovadora de sabonetes dentro de Ekos.

Agora eu vou passar a palavra para o Roberto, que dará alguns detalhes econômicos e financeiros. Por favor, Roberto.

**Sr. Roberto Pedote:** Bom dia a todos. Inicialmente quero apenas reafirmar que obtivemos bons resultados na operação do Brasil e um crescimento destacado nas operações internacionais. Em termos consolidados tivemos uma receita líquida de 1 bilhão, um Ebitda de 243 milhões, com uma margem de 24%, portanto acima do nosso *guidance* de 23% para o ano, que se mantém.

O lucro líquido de 142 milhões apresentou um crescimento de 2% em decorrência da normalização da alíquota do imposto de renda e contribuição social sobre o lucro com o fim da amortização do ágio, conforme já informado ao longo do ano passado. O lucro antes do imposto de renda cresceu 26% trimestre a trimestre.

Gostaria de falar um pouquinho sobre o resultado nos países em consolidação - Argentina, Chile e Peru. Nesses países a receita cresceu 31% em moeda local, apesar de quase um mês sem faturar no Chile. O Ebitda desse bloco foi desfavorável em 3,5 milhões refletindo, além do impacto do terremoto, uma piora no lucro bruto da Argentina devido à desvalorização cambial de 28% do peso argentino com relação ao real, se compararmos os mesmos trimestres nos dois anos.

O impacto no Chile nós calculamos em aproximadamente R\$ 3 milhões entre vendas não realizadas e calculamos que perdemos 20% dos estoques danificados. Com relação à Argentina, implementamos em março um aumento de 14% e esperamos uma melhora na margem bruta já a partir do segundo trimestre. Com relação a esse bloco estamos confiantes que essas operações apresentarão uma evolução importante nos resultados ao longo do ano.

Nossa estrutura de capital continua forte, com uma posição de dívida líquida de 59 milhões no final de março de 2010, quando tínhamos um caixa de 567 milhões e dívida de 626 milhões. Essa dívida líquida de 59 milhões representa menos do que 0.1 do Ebitda do ano passado. O capital de giro continua alto, com a mesma magnitude que nós tínhamos no final do ano passado, apesar de vermos os primeiros sinais de melhora na cobertura de estoques.

Conforme divulgamos naquele momento, seguimos trabalhando em medidas estruturais que visam maior flexibilidade e integração da cadeia de abastecimento, melhoria no processo de planejamento contínuo e otimização da malha de distribuição para o médio e longo prazos. Devemos ver uma melhoria gradual na nossa cobertura de estoque ao longo do ano e nos próximos anos.

Um outro tema que comentamos na reunião passada era os impostos a recuperar e eles apresentam nesse trimestre a mesma tendência, no entanto, a nossa

atuação junto ao governo tem se mostrado eficaz e poderemos observar a redução no ritmo do acúmulo... na verdade vamos observar uma redução nessa linha de impostos a recuperar a partir do próximo trimestre. A nossa aplicação em imobilizado foi de 13 milhões, alocados principalmente em moldes e manutenção do negócio. Para o ano de 2010 mantemos a estimativa de investimento em Capex de 250 milhões.

Finalizando, quero destacar que na AGO, realizada em 6 de abril passado, os acionistas aprovaram o pagamento dos dividendos, sendo que já havíamos pago em agosto do ano passado 0,55 por ação, e nesse mês de abril completamos o pagamento do ano com adicionais 0,82 por ação, perfazendo um total referente ao ano de 2009 de R\$ 1,37 por ação líquidos de imposto de renda.

Esses eram os pontos que eu gostaria de abordar, muito obrigado. Vamos passar agora para a sessão de perguntas e respostas.

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

**Operadora:** Obrigada. 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. Fabio Monteiro, da BTG Pactual.

**Sr. Fabio Monteiro:** Bom dia a todos. Uma pergunta sobre as operações internacionais: qual o nível de escala que vocês estão considerando atingir de forma a chegar no *break-even*? E qual que é o *timing* que vocês acreditam necessário para chegar lá? Obrigado.

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

**Sr. Fabio:** Bom dia.

**Sr. Alessandro:** Nós, antes de mais nada, temos dito que no segundo semestre nós devemos apresentar para vocês informações mais objetivas e precisas das nossas expectativas com relação aos resultados da operação internacional como um todo e, portanto, daqui uns três meses nós devemos ter mais precisão nesta área. Para não precisar esperar todo este tempo, o que eu posso te dizer é que as operações em consolidação (que são Argentina, Chile e Peru) já chegaram no ponto de equilíbrio.

O que aconteceu nesse trimestre, como nós mencionamos, foram dois efeitos não recorrentes - um deles é o terremoto lamentavelmente no Chile que nos fez parar de faturar quase um mês, além de trazer perdas em estoques que estão contabilizadas no resultado desse trimestre.

Por outro lado, nesse trimestre especificamente, comparado com o ano passado, na Argentina houve uma desvalorização mais acelerada do peso, que já está sendo compensado com o aumento de preços que estamos fazendo agora e, portanto, não veremos o mesmo efeito nos próximos trimestres. Então nessas operações nós já chegamos no ponto de equilíbrio, portanto elas já chegaram na escala para dar resultado positivo.

Com relação ao futuro, isso sim nós vamos divulgar daqui a alguns meses, informações boas para que vocês possam entender a nossa estratégia e também fazer um acompanhamento para verificar se ela está caminhando na direção correta.

**Sr. Fabio:** Alessandro, obrigado. Só uma última pergunta com relação à operação no Brasil que está indo de uma forma realmente fantástica, e a Avon mesmo hoje divulgou resultado no Brasil e está com crescimento bem inferior ao de vocês (na casa de 12%).

O que eu queria ter um pouco a percepção de vocês é sobre competição, se vocês enxergam algum movimento relevante tanto de competidores em venda direta, como de outros competidores estrangeiros e locais que possam investir mais, possam realmente aumentar o grau de competição do segmento de vocês?

**Sr. Alessandro:** Oi Fabio, você sabe que é uma ótima pergunta e ela tem sido feita com alguma frequência para nós. Nesse trimestre especificamente não tem nenhum destaque relevante para eu compartilhar com vocês.

Por outro lado, eu acho que já há alguns anos o mercado brasileiro tem sido alvo de investimentos de vários competidores - sejam os competidores globais, sejam os competidores locais, novos *players* - nossa indústria é uma indústria relativamente fácil de entrar, mas também fácil de sair, porque ela precisa de canal e marca. Mas, de forma geral, o mercado tem aumentado seus investimentos e, portanto, o seu nível de competitividade.

O que eu posso te dizer é que já há dois anos a gente tem trabalhado fortemente para ter ganhos de produtividade como um todo na Natura, mas mais especificamente na operação brasileira para poder elevar os investimentos de *marketing* para fazer frente a essa competição que vai continuar crescendo, e ao mesmo tempo aumentar a capacidade de inovação da empresa, que é o grande diferencial da Natura na construção da sua marca, na lealdade que ela atinge com os nossos consumidores.

Então não tem nada novo, mas o mercado vai continuar a ser muito competitivo, o que acontece é que nós estamos preparados para enfrentar uma competição que será mais dura e está sendo mais dura, mas nenhum destaque mais recente para te dar.

**Sr. Fabio:** Tá ótimo, muito obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. João Mamede, da JP Morgan.

**Sr. João Mamede:** Oi, bom dia a todos. A minha pergunta é em relação ao plano de investimentos 2008/2010, aquele plano de até 400 milhões de investimentos de *marketing*. Vocês gastaram até agora 221 mais ou menos, quer dizer, tem um espaço enorme ainda até o final do ano para vocês investirem.

Vocês pretendem acelerar os investimentos daqui para o final do ano ou vocês acham que até o final do ano não vão conseguir gastar os 400 milhões? Até porque o mercado competitivo, como o Carlucci comentou, está um pouco mais difícil, eu queria saber o que vocês estão achando em relação a isso?

**Sr. Alessandro:** Oi João, ótima pergunta. De fato, nós estamos com uma boa reserva, como você fez aí a conta, e a resposta é: nós estamos preparados para investir esse restante. Obviamente, por outro lado, se a gente perceber que não será necessário, nós não faremos esse investimento.

Mas até para fazer coerência com a resposta anterior, nós estamos preparados para fazer esse investimento porque acreditamos que a competição vai continuar crescendo no Brasil. Por outro lado, se no dia a dia a gente perceber que não é necessário e a gente puder usar esse recurso para uma outra coisa, ele será usado, mas a princípio continua o plano de a gente ter os 400 milhões adicionais nos três anos.

**Sr. João:** Tá ótimo, obrigado. Eu tenho só mais uma pergunta com relação ao aumento de preços que vocês esse ano anteciparam, eu queria saber: vocês têm uma sensibilidade para passar para a gente de quanto das vendas de vocês foi efeito desse aumento de preço?

**Sr. Alessandro:** Pois não, na verdade nós acabamos antecipando o aumento de preço por uma estratégia mercadológica da composição de lançamentos, campanha, dia das mães. Não foi uma estratégia de aumentar o preço antes, foi simplesmente uma combinação entre os ciclos promocionais, percebemos que neste ano o melhor momento para fazer o aumento de preço, tendo em vista as campanhas que nós temos, seria por volta de março, mas não foi uma intenção de começar o ano já com preço cheio, ou acelerar o crescimento no trimestre.

Tanto é que no trimestre o impacto do aumento de preço é relativamente baixo por que nós temos promoções, a gente dá desconto... o aumento de preço nominal, se eu pudesse falar assim, foi de 6%, mas quando você inclui os descontos que a gente dá em produtos e o pré-estoque que as pessoas fazem (porque na verdade quando a gente aumenta preço as pessoas compram a preço antigo) o efeito acaba sendo diluído, então no período o efeito é pouco relevante.

Eu posso te assegurar que o crescimento da receita veio muito em função de uma vigorosa e de qualidade expansão do canal, como você viu, um crescimento bom número de consultoras, e de lançamentos bem feitos, de uma manutenção da produtividade das nossas consultoras, mesmo com um número grande de novas que tem uma compra mais baixa.

**Sr. João:** Tá ótimo, obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

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

**Sra. Juliana Rosembaum:** Olá, bom dia a todos. Alessandro eu queria... se você pudesse discutir um pouco desenvolvimentos não só da política comercial, mas também das novas definições em distribuição e logística, como é que está o desenvolvimento desse novo planejamento? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Oi Juliana, deixa eu ver se eu entendi, eu vou falar... eu vou te dizer o que a gente está fazendo com relação à distribuição e logística. Eu ainda não tenho nenhuma novidade por que nós estamos neste momento, nesses dias, nesta semana finalizando o estudo que vai rever a estratégia e a arquitetura logística da Natura, tendo em vista que hoje nós somos uma empresa mais complexa, que atua mais fortemente em muitos países e também com relevância em muitas regiões e municípios no Brasil, mas ainda nós não temos o fechamento e, portanto, uma divulgação oficial para fazer a esse respeito.

O que sim nós fizemos neste primeiro trimestre, mas isso faz parte de uma melhoria contínua na nossa logística, nós desconcentramos os fechamentos dos ciclos promocionais e isso permitiu uma melhoria significativa na qualidade dos serviços, porque diminui os picos dos fechamentos que engargalam no centro de distribuição.

Em outras palavras: várias regiões fechavam ciclos no mesmo período e isso criava picos logísticos, a gente fez uma desconcentração e isso melhorou não só a qualidade do serviço, como também acaba tendo impacto em custo por que você precisa fazer menos hora extra, você pode trabalhar com mais eficiência.

Então esse foi o que fizemos nesse trimestre, e sobre o futuro, mais para frente acho que nós vamos estar em condição de compartilhar com vocês quais são os principais pilares dessa nova visão de estratégia na logística.

**Sra. Juliana:** Mas, Alessandro, quando você fala na desconcentração do fechamento dos ciclos, simplesmente os ciclos continuam iguaizinhos, do mesmo tamanho, mas cada um começa em um dia e, portanto, cada um termina em um dia? Ou você já está pensando, por exemplo, em regiões onde o consumo tem



uma característica diferente, você ter menos catálogos, menos revistas Natura por ano, menos ciclos e, portanto, tem até um benefício de custo, e onde você precisa ter um mercado mais ativo, você tem os ciclos mais curtos? Você pensa nisso tudo ou é simplesmente a desconcentração dos dias?

**Sr. Alessandro:** O que aconteceu foi a desconcentração dos fechamentos, como você mencionou, mantendo a lógica dos ciclos atuais. Por outro lado, Juliana, eu acho que é esperado no tempo, não é no curto prazo, que um dos efeitos da regionalização seja o entendimento mais claro das oportunidades que existem nos diversos pontos do país. Nesse sentido a gente pode ver no futuro encurtamento de ciclos em algumas regiões, uma aceleração dos prazos de entrega, claro que pode e é até esperado, mas não foi isso o que aconteceu nesse trimestre.

**Sra. Juliana:** Tá. E a última pergunta voltando um pouco no ponto do aumento de preço, vocês pensam também em alguma mudança na estrutura de vocês de repasse de preço, ou foi simplesmente uma mudança de data? O que eu quero dizer no fundo é: você está aberto hoje a considerar, por exemplo, para os próximos anos aumentos de preços menores espalhados ao longo do ano, ou então cada categoria acabar tendo um reajuste em um momento diferente também? Como é que está sua cabeça em relação à política de *pricing*? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Oi Juliana, não, não tem nenhuma mudança. Estávamos até conversando aqui para entender por que a questão de preço nesse ano está tão na pauta das nossas conversas, mas não houve mudança nenhuma. A gente repõe preço para manter o posicionamento da nossa marca frente ao mercado e aos nossos concorrentes, então a gente faz preço do mercado para dentro, e ao mesmo tempo com o objetivo de recompor custos dentro da empresa.

Foi exatamente o que nós fizemos este ano, não tem mudança nenhuma, não há previsão da necessidade de ter que fazer dois aumentos, nada disso. Então esse ano foi exatamente o que aconteceu como nos anos passados, a única coisa é que ele ocorreu um mês antes do que o ano anterior.

De novo, como eu comentei, pela composição de campanhas e lançamentos promocionais, o aumento de preço acaba sendo no nosso canal uma grande campanha, apesar de que não tem esse objetivo, ela acaba antecipando os pedidos. Então às vezes se você tem um lançamento muito importante para fazer, você precisa deslocar o aumento de preços para eles não competirem, então é só uma adequação de campanhas e de esforço promocional, e em nenhum momento há nenhuma mudança da estratégia de reposicionar os preços.

Lembrando que em muitas categorias a Natura hoje é líder e, portanto, a gente precisa manter o nosso preço de acordo com a proposta de valor e diferencial que a nossa marca oferece. Então é com esse sentido que a gente fez aumento de preços e queremos continuar assim.

**Sra. Juliana:** Perfeito, obrigada. Eu acho que do nosso lado a gente tem insistido um pouco nesse ponto simplesmente por medo um pouco de volta de inflação, mas obrigada...

**Sr. Alessandro:** Claro, imagina, eu entendo. Mas fiquem tranqüilos, a gente tem tido quase nenhuma pressão de custos, quer dizer, os nossos insumos não são os insumos que estão mais crescendo em inflação, então o aumento de preço não veio em função disso.

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

**Sr. Alessandro:** Obrigado você.

**Operadora:** Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco um. Nossa próxima pergunta vem da Sra. Daniela Bretthauer, da Raymond James.

**Sra. Daniela Bretthauer:** Bom dia a todos, parabéns pelo resultado. Queria explorar um pouco mais o comentário, Alessandro, que você falou do crescimento do canal e a produtividade que voltou ao território positivo nesse trimestre.

Eu queria saber se quanto desse retorno a produtividade a um número positivo está relacionado à implementação do modelo CNO, ou a lançamento de novos produtos, ou ao índice de inovação melhorando, ou a uma combinação de tudo isso? E se você espera que ela consiga se manter nessa faixa para o resto do ano? Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Oi Daniela, bom dia, obrigado pela pergunta. Na verdade a produtividade é a variável que nós temos menos controle no curto prazo e isso se dá exatamente pela última parte do seu comentário porque ela é impactada por muitos fatores ao mesmo tempo. Então eu não tenho uma resposta para te dizer: por que a produtividade teve esse crescimento de quase 3%, se foi por A, B ou C? É um conjunto de coisas.

Por outro lado, eu também faria um alerta, a produtividade quando a gente olha no trimestre pode ser impactada por, como falei, lançamentos, campanhas, um maior ou menor vigor de consultoras, um pedido inicial mais alto ou mais baixo, então no trimestre às vezes ela pode ter variações que não são variações estruturais.

Como a gente tem dito... o que eu vou te contar eu acho que é uma coisa que vocês já ouviram da gente e acho que é importante repetir: eu não imaginaria mudanças estruturais na produtividade do nosso canal quando a gente pensa em médio e longo prazos, ela são mudanças difíceis de acontecer, nós já temos a maior produtividade da nossa indústria, bastante acima da produtividade de outros competidores da venda direta, então não imaginaria ver mudanças significativas. Em um trimestre pode ficar um tiquinho acima, no outro trimestre pode ficar um tiquinho abaixo, mas eu diria: manter produtividade.

Quando você tem um canal crescendo 19... 20%, e como você sabe as novas consultoras têm uma produtividade mais baixa, é um excelente resultado no nosso ponto de vista. Claro que se crescermos produtividade, vamos ficar felizes porque vai direto lá para o *bottom line*, mas eu não teria essa expectativa porque, de novo, ela requer esforços em todas as partes, dando certo ao mesmo tempo e, portanto, eu não diria que é isto o que aconteceu no primeiro trimestre. Estamos felizes, mas o primeiro trimestre tem uma conjunção de alguns fatores que eu nem saberia te dizer exatamente qual.

**Sra. Daniela:** A questão da CNO você acha que ela já está tendo uma contribuição positiva nesse momento, ou é uma contribuição que já está realmente fazendo a diferença, ou está ainda em um processo de curva de aprendizado?

**Sr. Alessandro:** Com relação à CNO, como eu falei antes, eu não consigo fazer uma correlação da CNO com a produtividade ainda. Por outro lado, a gente está muito feliz com a implementação da CNO, primeiro porque está consolidado, é óbvio que sempre melhorias e avanços nós podemos e vamos fazer, mas também porque ele é o grande vetor do crescimento do canal que nós vivemos o ano passado e que estamos vivendo agora nesse primeiro trimestre. O grande destaque para a CNO é a possibilidade de a gente crescer o número de consultoras sem ter que ampliar a nossa estrutura de venda a custo fixo, então é custo variável.

Por outro lado, muito importante para nós, mantendo qualidade de relações, então a gente consegue diminuir o *span of control*, aí eu acho que o detalhe do projeto a maioria de vocês conhece e, quem tiver vontade, temos toda a nossa turma aqui... nós estamos à disposição para ajudar a entender um pouco mais o detalhe. Mas a felicidade vem pelo crescimento do canal, pela possibilidade de fazer diluição de custo fixo na nossa estrutura de vendas e pela manutenção da qualidade das relações com as nossas consultoras.

**Sra. Daniela:** Obrigada.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Guilherme Mazzilli, do Daycoval Asset.

**Sr. Guilherme Mazzilli:** Oi, bom dia, eu tenho duas perguntas. A primeira com relação aos produtos... a quantidade de produtos vendida por consultora. Acho que por causa desse crescimento forte do número de consultoras de vocês a produtividade caiu um pouco, por conta das antigas venderem mais do que as novas.

Eu queria saber se com essa idéia de continuar a crescer o número de consultora, até quando você acha que essa produtividade vai continuar caindo? E depois o

que você espera, se vocês esperam uma recuperação da produtividade, e uma manutenção por conta do número de consultoras estar maior? Isso falando do mercado local.

Depois, olhando para as operações internacionais, se eu não me engano, do final de 2009 para o final do primeiro tri de 2010 teve uma queda do número de consultoras. Eu queria entender o porquê que isso aconteceu? Obrigado.

**Sr. Alessandro:** Oi Guilherme, bom dia. Com relação ao que você mencionou de queda de produtividade nesse trimestre em itens, isso aí é um efeito de *mix* de preço, viu Guilherme? No trimestre, como eu estava mencionando antes para a Daniela, quando você compara trimestre a trimestre é meio perigoso chegar a grandes conclusões porque se em um trimestre a gente teve venda, de novo, parte importante da nossa venda é promocionada, então a gente estimula o consumidor.

A gente escolheu produtos com um *mix* um pouco mais alto, ou as promoções dos produtos de *mix* mais altos foram mais “exitosas” do que as de preço baixo, você tem uma pequena variação entre crescimento de receita e crescimento de volume físico. Isso é um efeito sazonal, pontual, não é uma estratégia nossa fazer mudanças de preços relevantes.

Então você vai ter trimestre que você vai ver preço médio subindo um pouco, como foi o caso desse trimestre; vai ter trimestre que você vai ver o preço médio caindo um pouco. Mas isso não é uma estratégia, é mais consequência das campanhas promocionais e de um efeito *mix* de preço.

Com relação às operações internacionais o que acontece, e isso é bastante típico, a gente quando chega ao final do ano, em dezembro, a gente começa o período das férias, e você tem, dependendo do país, um ou dois meses aonde a atividade comercial tem uma diminuição relevante, isso faz com que sazonalmente o crescimento do canal entre dezembro, janeiro e fevereiro seja menor, às vezes ele é zero, às vezes ele pode ser até um tiquinho negativo, mas isso você vai ver quase todo o ano. Se você comparar esse período com o mesmo período do ano passado, você vai ver um crescimento de 30% aproximadamente.

No Brasil, onde a marca é mais forte e a operação é mais vigorosa, você vai ver uma desaceleração também - ele cresce, mas cresce um pouquinho menos. Isso é basicamente um efeito do verão e das férias aonde, de novo, a atividade baixa um pouco, a nossa equipe de vendas também sai de férias... férias escolares, então é um efeito sazonal que se repete há muitos anos, então não tem nenhum fato específico.

Por outro lado, vale mencionar o seguinte: parte deste efeito que é recorrente está influenciado esse ano pela paralisação das atividades no Chile por quase um mês, então isso aumenta ou intensifica essa estabilidade de canal no começo do ano.

Certamente você vai ver crescimentos nos próximos trimestres, de novo, é um efeito bastante sazonal nesta parte do ano.

**Sr. Guilherme:** Legal, obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado a você.

**Operadora:** Com licença, senhoras e senhores, novamente, caso queiram fazer perguntas, por favor, digitem asterisco um. Nossa próxima pergunta vem do Sr. Jander Medeiros, da JGP.

**Sr. Jander Medeiros:** Bom dia a todos. A minha pergunta é a seguinte: foi mencionado por você, Carlucci, que normalmente quando se aumenta preço tem uma antecipação de pedidos, isso é bastante natural. Esse ano, por uma estratégia da companhia, o aumento de preço veio um pouquinho mais cedo.

Eu queria saber se dá para dimensionar um pouco esse efeito da antecipação de pedidos e se isso chega a ser relevante para diminuir de maneira mais relevante esse seu crescimento no segundo tri? Essa é a minha primeira pergunta.

**Sr. Alessandro:** Jander, dentro do trimestre isso está diluído. A gente tem uma antecipação quando você compara os nossos ciclos promocionais que são de 21 dias. Eu mencionei isso mais para deixar claro que a gente precisa olhar as campanhas e lançamentos antes e depois para não ter um ciclo, que é muito bom, porque, além de campanha, tem aumento de preço, e um outro ciclo mais fraco do ponto de vista promocional porque é pós-aumento e sem campanha.

Mas no trimestre o efeito é nenhum, não está inflado... a venda no trimestre não está inflada por causa disso, até porque ele aconteceu em fevereiro, então não tem um efeito relevante dentro do trimestre. Tem um efeito relevante, mas vocês não conseguem ver que é nos ciclos, primeiro trimestre nós provavelmente tivemos cinco ciclos de vendas... entre 4 e 5, então aí você vê entre os ciclos uma diferença, mas no trimestre está diluído.

**Sr. Jander:** Tá ok. A minha segunda pergunta e última, na verdade, é sobre estoques, foi falado pelo Pedote sobre isso e tudo o mais. Eu queria saber se vocês podem dar uma idéia para a gente do ritmo de redução que vocês planejam, que vocês acham que vocês conseguem ter, evidentemente mantendo a qualidade do serviço e tudo mais? Obrigado.

**Sr. Roberto Pedote:** Oi Jander. O que a gente já verifica no final desse trimestre, e se você olhar a gente cresceu 40% de estoque versus o mesmo período do ano passado, em dezembro a gente tinha crescido 50%, e a nossa cobertura de estoque já caiu uns 10 dias nesse final de primeiro trimestre.

Mas o que a gente espera é uma redução bem gradual, a gente não espera nada muito forte para este ano porque a gente está dentro... o que o Alessandro

comentou também, a gente está reestruturando algumas coisas mais estruturais na área de logística, no processo de planejamento, inclusive na nossa malha de distribuição, que nos permitirão melhorar o nível de serviço ainda mais e, ao mesmo tempo, trabalhar com uma cobertura de estoque um pouquinho menor.

Então a gente não espera no curto prazo nenhum grande movimento significativo, a gente espera ver melhoras trimestre por trimestre, mas em um período de dois anos a gente espera, aí sim, ver uma melhora bastante importante tanto no nível de serviço como na cobertura de estoque.

**Sr. Jander:** Está ótimo, obrigado.

**Sr. Alessandro:** Obrigado você.

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

**Sr. Alessandro:** Eu queria agradecer a presença de vocês, agradecer as perguntas, são sempre importantes e estimulantes para a gente pensar ainda mais e melhor nas coisas que a gente precisa fazer. Reafirmar o nosso entusiasmo com o que temos feito, a construção de negócios que geram valor para todos, estamos bastante otimistas com relação ao desempenho da nossa empresa e felizes com os resultados alcançados no primeiro trimestre.

Nós não falamos muito hoje do avanço do modelo de gestão da empresa, mas eu queria fazer um destaque para vocês que, além de estarmos felizes por bons resultados, nós estamos felizes porque claramente a gente vê uma evolução no modelo de gestão da empresa através do fortalecimento da liderança, da nossa cultura e da gestão por processos, focados em uma unidade de negócios e unidades regionais, isso tem permitido com que a gente tenha alcançado esses resultados e tenha boas expectativas para o futuro. Obrigado novamente e um bom fim de semana a todos.

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

---