



Local Conference Call
Natura
Resultados do 2º Trimestre de 2013
26 de Julho de 2013

Operadora: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem vindos à teleconferência da Natura, para discussão dos resultados referentes ao Segundo Trimestre de 2013. 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, onde se encontra a respectiva apresentação e estará disponível o replay do evento após seu encerramento.

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: Bom dia a todos. Sejam bem-vindos à nossa teleconferência sobre os resultados do segundo trimestre de 2013. Neste trimestre nossa receita líquida cresceu 7% e o nosso Ebitda 5%.

No Brasil esperávamos uma leve aceleração do crescimento das vendas, que não ocorreu e abordaremos a seguir este tema Com mais detalhes.



Nas operações internacionais aceleramos o crescimento e continuamos melhorando significativamente a lucratividade. No Brasil, após um bom desempenho das vendas no ciclo do Dia das Mães, tivemos uma desaceleração no mês de junho, o que contribuiu para um crescimento do trimestre abaixo das nossas expectativas.

Além do ambiente de consumo mais retraído e incerto, atribuímos o baixo crescimento no Brasil a uma menor frequência de compra de nossas consultoras neste período. O nível de recrutamento continua bom, a perda de consultoras está muito próxima da média histórica, portanto, a atividade de consultoria da Natura continua sendo bastante atrativa. O que aconteceu é que as nossas consultoras, que já tínhamos, foram menos ativas em especial no final do trimestre.

Como já havíamos anunciado, os principais esforços para ajustar o crescimento da receita, seja em lançamentos e em outros pontos da evolução do nosso modelo, teriam um efeito concentrado ao longo do segundo semestre.

Adicionalmente ao conjunto das iniciativas implementadas ao longo dos últimos meses, nós focamos algumas ações no curto prazo que nos permitirão recuperar a frequência de compra de nossas consultoras e acelerar o crescimento no Brasil ao longo do segundo semestre deste ano.

Recentemente, com os aprendizados do primeiro trimestre deste ano, implementamos alguns ajustes no programa Mais Natura, de modo a aumentar a atratividade dos pedidos para as consultoras com menor volume de vendas, que deverá contribuir positivamente para o aumento da frequência destas consultoras.

Gostaria também de destacar o lançamento da linha *Sou*, que com uma proposta inovadora e diferenciada, baseada no consumo consciente, permite a nossa entrada no mercado onde ainda não atuávamos, e com potencial relevante de receita incremental.

Na primeira quinzena de julho, início do ciclo 11, lançamos as 2 primeiras categorias dentro desta marca, que são os sabonetes líquidos e os hidratantes corporais. Seguiremos com lançamentos de xampus e condicionadores no meio do semestre.

Este é o lançamento mais importante neste ano em termos de receita incremental e ocupação de espaços em branco.

Além disso, temos outros lançamentos programados ao longo do segundo semestre que serão especialmente importantes para o segmento de



cosméticos e fragrâncias. Também tem se ficaremos os investimentos em marketing para apoiar esses lançamentos e atividades das nossas consultoras, confiantes de que veremos avanços em nosso crescimento de receita ao longo do segundo semestre. E faremos isso financiado pelo nosso programa de eficiência de custos, de forma a equilibrar a rentabilidade da empresa.

Já em nossas operações internacionais, seguimos muito confiantes com o nosso plano de negócios. Neste trimestre apresentamos crescimento de receita significativo na ordem de 32% em moeda local, além de robusta expansão de lucratividade.

Nos países em consolidação (Argentina, Chile, Peru) encerramos o trimestre com 23,4% de margem de Ebitda e nos países em implementação (México e Colômbia) com evoluções significativas.

Acreditamos na continuidade do crescimento acelerado nesta região com espaço ainda para evolução da lucratividade.

Nesses nossos projetos que impactarão no médio e longo prazo, e que nos permitirão conectarem e fortalecer as nossas relações melhorando a experiência de compra de nossos consumidores, avançam conforme o plano. Após 8 meses iniciais operando o Rede Natura na cidade de Campinas, decidiremos nos próximos meses um plano de *roll out* das suas primeiras funcionalidades no Brasil.

Em resumo, estamos confiantes que ao longo dos próximos meses as ações em curso aumentarão a nossa competitividade acelerando o crescimento no Brasil. Continuamos confiantes na contínua evolução do nosso negócio nas operações internacionais.

Esses eram os pontos que eu gostei de destacar. Agora peço ao Roberto para que nos de alguns detalhes dos resultados. Por favor, Roberto.

Sr. Roberto Pedote: Bom, bom dia a todos. Neste trimestre a nossa receita líquida consolidada cresceu 6,7%. No Brasil, como o Alessandro já disse, a receita ficou abaixo de nossas expectativas. Já nas operações internacionais, 36% em Real e 32% em moeda local mostrando a força do crescimento nestes países.

Nossa margem bruta consolidada foi de 71%, 30 pontos bases superior à margem do segundo trimestre de 2012, principalmente pela evolução da margem bruta nas operações internacionais, que foi beneficiada pela melhor gestão de promoções e pela desvalorização do Real frente à cesta de moedas dos países onde atuamos.



No Brasil, uma pequena retração de 20 pontos bases ainda impactada pelo aumento da carga tributária em agosto de 2012 foi parcialmente compensada pela gestão preço X custo.

Nosso Ebitda consolidado totalizou R\$410 milhões, com um crescimento de 5% frente ao segundo trimestre de 2012. A contração de 1,6% do Ebitda no Brasil é resultado direto das vendas abaixo das expectativas e aumento das despesas com vendas foi parcialmente compensada por efeitos não recorrentes.

Além disso, as operações internacionais contribuíram novamente de forma positiva para o resultado consolidado.

Gostaria de ressaltar neste momento que a escolha de intensificar nossos investimentos em marketing, conforme já comentado anteriormente, será financiada por iniciativas de nosso programa de eficiência de custos, de forma, como o Alessandro falou, a e equilibrar a rentabilidade da empresa.

O lucro líquido consolidado no período totalizou\$ 240 milhões, um crescimento de 12% frente ao segundo trimestre de 2012. A queda da despesa financeira foi causada pela receita de marcação a mercado do *hedge* na ordem de R\$17 milhões neste ano, sendo que no ano passado nós tivemos uma despesa de R\$18 milhões.

Vale ressaltar que este é um valor não caixa e será zerado na vida destes empréstimos, dado que as operações são levadas a vencimento.

Eliminando este impacto, o resultado financeiro seria uma despesa de 7% superior ao segundo trimestre de 2013, reflexo de um aumento da dívida média.

O aumento do endividamento total reflete a necessidade pontual de investimento em capital de giro, os investimentos em Capex, bem como a aquisição de 65% da Aesop. No acumulado do ano, a geração interna de caixa cresceu 12% frente ao ano anterior, totalizando R\$509 milhões.

Este valor foi investido em uma maior necessidade de capital de giro e Capex, resultando em uma geração de caixa livre de R\$12 milhões.

Quanto ao Capex, em 2013 tivemos um faseamento diferente do observado em 2012, com uma maior concentração no primeiro semestre. Já investimos R\$186 milhões em 2013 e versus R\$97 milhões em 2012.

No total do ano, os investimentos serão bastante similares. No ano passado investimos 436 e este ano vamos investir em torno de 450 milhões.



Esses investimentos foram realizados principalmente em nossas fábricas no Pará e em Cajamar, em moldes para lançamentos, em capacidade produtiva para a linha *Sou* e em Tecnologia de Informação.

Investimos R\$310 milhões em capital de giro, principalmente em contas a receber, resultado de um maior prazo de pagamento concedido às consultoras para as compras do ciclo do Dia dos Namorados, fato que fazemos normalmente nas estratégias de Mães em Natal, e também estoques, resultado da quebra de vendas.

Lembramos também que a posição de dezembro de 2012 havia sido favorecida em cerca de R\$80 milhões por efeitos de calendarização de Capex e mídia. Assim, alguns fatores que contribuíram para o aumento de posição de capital de giro no segundo trimestre deste ano serão revertidos ao longo dos próximos meses.

Portanto, teremos um fluxo de caixa bem melhor, com uma melhora significativa no capital de giro ao longo do segundo semestre.

Por fim, gostaria de destacar que o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referente ao primeiro semestre de 2013, no valor líquido de aproximadamente R\$0,84 centavos por ação a serem pagos em 15 de agosto de 2013 aos acionistas que estiverem na posição do dia 31 de julho de 2013.

Bem, estes eram os pontos que eu gostaria de abordar. Muito obrigado. Podemos passar agora para sessão de perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

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

Nossa primeira pergunta vem do Sr. Robert Ford, Banco da América.

Sr. Robert Ford: Não sei se vocês podem falar um pouco sobre a experiência inicial do *Sou* em comparação com o plano que vocês têm de venda e o tamanho do segmento, por favor.



Sr. Alessandro Carlucci: Bom Bob, nós começamos o lançamento de *Sou* agora, né, e é muito cedo ainda para a gente fazer conclusões, apesar de que os primeiros sinais são positivos.

O tamanho potencial do mercado de *Sou* é um mercado de US\$4 bilhões. O mercado de cabelos aproximadamente deste tamanho, talvez um pouco maior, mas o mais importante é que esses US\$4 bilhões é um espaço de mercado onde a gente não está, porque é um posicionamento de preço onde a Natura não oferecia até o lançamento de *Sou*, nenhum outro produto.

Então, a apesar de talvez o mercado de cabelo ser um pouco maior, quando a gente olha *Sou* a gente tem o mercado totalmente inexplorado pela Natura.

Então, a oportunidade com o lançamento de *Sou* ela é bem mais relevante do que a oportunidade em outros mercados onde a gente já está. Apesar de que podemos também crescer em outros espaços como, por exemplo, em cabelos.

Sr. Robert: De acordo. Alessandro, você também pensa em uma melhora na experiência de compra, pode falar um pouco sobre os pilotos que vocês têm, nas experiências, um *timing* ou um possível *roll out* de uma aceitação de crédito muito mais extenso, por favor?

Sr. Alessandro: Bob, você poderia repetir a tua pergunta especificando um pouco mais do quê que você está falando quando você se refere à experiência de compra?

Sr. Robert: De aceitações de cartão de crédito, por favor. Eu entendo que vocês têm um piloto importante com a aceitação do cartão de crédito do consumidor.

Sr. Alessandro: Bob, nós temos já há algum tempo (e aí no meu comentário eu estou excluindo o Rede Natura que, obviamente, é um modelo totalmente novo aonde a gente também aceita cartão de crédito), mas falando do nosso modelo atual, do modelo em vigor nas nossas operações, nós temos feito historicamente, de tanto em tanto, alguns testes para entender o impacto positivo da aceitação de cartão de crédito por parte das nossas consultoras e por parte da Natura, e a gente tem feito estes testes porque o mercado de cartão de crédito tem mudado muito nos últimos anos. Os custos envolvidos e o nível de penetração de cartão mudou muito.

A gente ainda não tem nenhuma conclusão, mas este é um assunto que a gente está muito próximo e assim que percebermos que isso pode ser benéfico para as nossas consultoras e para a Natura, nós implementaremos outras formas de meio de pagamento.



Mas por enquanto nós ainda não temos nem uma conclusão ou definição do que se refere a este tempo.

Sr. Robert: Muito obrigado.

Operadora: Com licença, a nossa próxima pergunta vem do Sr. Fábio Monteiro, BTG Pactual.

Sr. Fábio Monteiro: Bom dia a todos. Alessandro, você comentou sobre a Rede Natura, que vocês esperam o *roll out* das primeiras funcionalidades para o resto do país nos próximos meses.

Se você pudesse falar um pouco do quê que vocês já identificaram de oportunidades, assim, e até o quê que vocês já estão confortáveis de fazer *roll out*, se puder passar um pouco desta experiência aí em Campinas. Obrigado.

Sr. Alessandro: Fábio, obrigado pela tua pergunta. Como vocês sabe, quando a gente olha para médio e longo prazo a gente acredita que tem um potencial muito grande na evolução do nosso modelo de negócio e o Rede Natura é a semente desta história.

O que nós estamos planejando fazer nos próximos 2 ou 3 meses nós vamos ter a conclusão desta primeira versão da Rede Natura e aí nós vamos poder eventualmente divulgar alguns destes aprendizados e quais são os benefícios para a Natura para que possamos fazer um *roll out* no segundo semestre de 2014.

Então, o que vai acontecer é; daqui a 1 ou 2 meses nós vamos poder ter uma conclusão desta primeira etapa para fazer um *roll out* da primeira versão do Rede Natura, vamos dizer assim, para o Brasil.

O que eu posso repetir (e eu acho que é sempre importante dizer) que este é um projeto que a gente acredita de alto potencial transformador para a empresa, mas ele é um projeto que tem um impacto gradual no tempo.

Então, nós estamos falando de algo muito novo para as nossas consultoras, portanto, apesar da gente já está vendo benefícios relevantes, a gente sabe que tem uma taxa de adesão que vai ser gradual ao longo do tempo, mas que ele vai, sim, transformar o nosso negócio e vai fazer o nosso negócio ter uma evolução relevante.

O então, o quê que nós estamos planejando é ter um *roll out* das primeiras funcionalidades, que são só as primeiras, a partir de 2014. Mas a gente acredita que do ponto de vista de impacto de resultado isso deve ser visto o num médio ao longo prazo, não no curto prazo.

Sr. Fábio: Entendi, obrigado. E você já consegue identificar, assim, um perfil da consultora de Campinas que aderiu, enfim, talvez seja natural até que atraia gente mais nova e mais acostumada à rede social, mas, assim, dentro da base que vocês têm vocês já têm alguma característica que dá para identificar dentre as que aderiram?

Sr. Alessandro: Fábio, sabe que curiosamente não existe um perfil específico. A gente não conseguiu identificar aquele grupo específico. É intuitivo imaginar que são as mais jovens, mas a gente tem pessoas de todas as idades (das que aderiram), né. Tivemos uma adesão muito boa, mas ainda é um grupo pequeno aprendendo a usar efetivamente.

Neste grupo você tem uma dispersão grande; você tem pessoas de mais idade que não estão conectadas, mas às vezes a filha está conectada. Então, a filha ajuda consultora a vender na Internet. Às vezes você tem gente jovem que está conectada.

Então, está sendo muito interessante porque a gente está percebendo que não é só um grupo específico, mas que a gente tem potencial gradual e, de novo, é uma coisa de mudança de hábito, cultural, mas da gente começar a ter cada vez mais consultoras de fato fazendo bons negócios na ferramenta.

A gente percebe que quem está usando (que ainda é um grupo pequeno) usa bem e aumenta sua produtividade e obviamente isso já traria ganhos para nós no futuro. Agora, daqui uns 2 meses nós vamos estar melhor preparados para contar para vocês quais são as primeiras funcionalidades e o que a gente acredita poder alcançar neste *roll out* que, de novo, é da versão inicial.

A cada 15 dias em Campinas a gente tem uma coisa nova no Rede Natura e este projeto será assim nos 5 anos; inovações rápidas e frequentes porque o mundo digital permite isto.

Sr. Fábio: Legal, obrigado Alessandro.

Sr. Alessandro: Obrigado você.

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

Sr. Gustavo Oliveira: Alessandro, Pedote, bom dia. Eu tenho uma pergunta em relação à questão de capital de giro. Eu queria entender a decisão de vocês referente ao parcelamento diferente das faturas do ciclo de venda do Dia dos Namorados.

Porque que vocês acharam que valia a pena fazer isso, se vocês acham que os resultados foram bons e se vocês acreditam que vão ter que fazer algum parcelamento especial ou diferente em algum outro momento agora no segundo semestre? Esta é a minha pergunta. Obrigado.

Sr. Roberto Pedote: Oi Gustavo. Já é normal que a gente trabalha com o que a gente chama de “quebra de boleto”, né, a gente parcela normalmente em 2 vezes as estratégias. As estratégias de Mães e Natal a gente já faz há vários anos isso e neste ano a gente decidiu fazer também a de enamorados e a gente não tinha feito no ano passado.

Então, foi com o olhar de que as estratégias permitem uma alavancagem maior com a quebra de boletos para os pedidos maiores que a gente fez de namorados e isto impactou em 3 dias o nosso prazo médio de recebimento na fotografia do capital de giro neste momento.

Olhando para o final do ano, a gente normalmente já faz esse mesmo procedimento no Natal, então, o que a gente faria este ano seria parecido com o que a gente fez no ano anterior.

Como o Alessandro comentou, a gente tem pilotos e estudos sobre alternativas de meios de pagamento. Se em algum momento gente implementar algo diferente a gente vai explicar com antecedência e obviamente será por um estudo que trará um benefício econômico bastante importante para gente.

Sr. Gustavo: E você consegue mensurar também o efeito positivo nas suas vendas pelo fato de você ter feito isso pela primeira vez no Dia dos Namorados?

Sr. Roberto: Sim. A gente normalmente mostra internamente que a gente tem uma oportunidade aqui. Como o Alessandro falou, o mês de junho foi um pouco conturbado para gente aqui e, portanto, ficou um pouco nebuloso para a gente separar as condições de junho com essa frequência menor que a gente teve aí das nossas consultoras.

Então, conseguir identificar e separar exatamente o benefício dessa quebra de boleto que a gente chama fica difícil. Mas o nosso histórico em estratégias mostra de maneira positiva essa quebra de boleto para os pedidos maiores.

Sr. Gustavo: Então, a quebra somente em (última pergunta para clarificar) 2 vezes, né? Ao invés de pagar em uma vez ela paga em 2 vezes?

Sr. Roberto: Isso é exatamente.

Sr. Alessandro: 21 de 42 dias.



Sr. Gustavo: Tá legal. Muito obrigado.

Sr. Roberto: Obrigado Gustavo.

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

Sr. Alan Cardoso: Bom dia a todos. Eu tenho 2 perguntas, na verdade. A primeira você poderia dar um pouco mais de detalhes em relação à desaceleração no crescimento de consultoras no Brasil que a gente observou neste segundo trimestre? Porque que esta desaceleração em relação ao crescimento que a gente viu no primeiro? O quê que aconteceu exatamente?

Sr. Alessandro: Oi Alan, como eu mencionei no início do *call*, nós continuamos a ter um número de novas consultoras (que são os recrutamentos) alto e o volume de consultoras que são cessadas, né, que saem do nosso negócio está em linha ou muito próximo da nossa série histórica. Portanto, nenhum destes 2 efeitos foi o que afetou um crescimento menor do número de consultoras.

O que aconteceu é que as consultoras já existentes, que se mantiveram no negócio, foram menos ativas e quando a gente divulga o número total de consultoras no final do período só são aquelas que fizeram pedidos, isso não quer dizer que elas tenham largado ou saída da atividade.

Então, o que explica a desaceleração de crescimento do canal neste período foi esta queda (a gente chama de) de atividade das consultoras, especialmente mais concentrado no mês de junho.

Sr. Alan: Perfeito. A minha segunda pergunta é também se vocês poderiam explicar um pouco melhor esta queda de *market share* de vocês nos 4 meses do ano, principalmente em cosméticos e fragrâncias.

Vocês comentaram que teve um ritmo menor de lançamentos que acaba explicando, mas quando a gente olha para a competição, o quê que vocês têm visto, na verdade? A competição tem sido mais agressiva ou é só porque a Natura lançou menos neste período e por isso que ele acabou perdendo tanto *market share* em cosméticos e fragrâncias?

Sr. Alessandro: Oi Alan. São as 2 coisas. Neste primeiro semestre o nosso conjunto de inovações ele está desbalanceado comparado com o segundo semestre. No segundo semestre nós teremos um conjunto bem mais interessante e relevante de novos produtos, e é por isto que a gente está acreditando e está confiante numa reaceleração do crescimento da empresa.



Então, parte disso foi afetado por nós e, por outro lado, a gente continua a ver um mercado cada vez mais competitivo, um mercado não só na venda direta também, mas em outros canais de distribuição.

Então, é uma combinação dos 2 fatores. Não tenho um em destaque. O que nós estamos preparados é para o segundo semestre, para os próximos anos elevar o investimento em marketing e ao mesmo tempo ter projetos de inovação cada vez mais relevantes que façam frente a esta competição mais acirrada, que ela vem acontecendo já há algum tempo no Brasil.

Então, é uma combinação dos 2 fatores.

Sr. Alan: Só para complementar, no *call* do primeiro trimestre vocês tinham comentado que vocês acreditavam que iam conseguir manter *market share* no Brasil ao longo de 2013. Esta visão se mantém ou ficou um pouco mais difícil?

Sr. Alessandro: Olha, a gente acreditava e continua acreditando que a partir do segundo semestre a gente vai fazer isto. Então, por tudo o que a gente tem planejado a gente acredita que no segundo semestre a gente vai manter *market share*.

Essa queda que tivemos no primeiro semestre ela pára e a gente mantém *market share* daí para frente.

Sr. Alan: Perfeito. Obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Guilherme Assis, plural.

Sr. Guilherme Assis: Oi, bom dia a todos. Eu tenho na verdade 2 perguntas. A primeira pergunta eu queria entender um pouquinho sobre estes investimentos em marketing que vocês planejam fazer. Eu sei que já tem feito no segundo trimestre ou já fizeram para o lançamento do *Sou* e parte da estratégia aí para o segundo semestre é continuar fazendo estes adicionais.

O que a gente viu no segundo trimestre é que o marketing e *expenses* (ou *selling expenses*) estavam em 34% da receita. Com este ganho esperado do corte de custo vocês acham que diminui isto e volta para os 32, que era o que vocês tinham no passado ou a estratégia com o corte de custos é manter em 34? Esta é a primeira pergunta.



E segunda pergunta eu queria saber, no capital de giro, se vocês acham que parte da estratégia de fazer com que a construtora tenha estoque de produto *Sou*, né (para poder ter pronta entrega), se isto pode impactar no capital de giro de vocês, se vocês pretendem financiar as construtoras para estocarem o *Sou* para dar uma alavancada nas vendas por ser um produto de *toiletries*. São estas as perguntas. Obrigado.

Sr. Alessandro: Guilherme, obrigado pela tua pergunta. No que se refere ao marketing a gente vai aumentar os investimentos em marketing. Nós não oferecemos um modo específico, então, a gente não dá esta orientação. Mas eles vão aumentar significativamente para poder fazer com que a gente reacelere o crescimento e mantenha a competitividade da empresa.

O que a gente pode compartilhar com vocês é que os nossos programas de eficiência e de custos eles compensam este efeito e, portanto, isto não irá impactar a rentabilidade da empresa. E como a gente tem dito, a gente imagina este ano (vocês podem usar como base de rentabilidade) o que nós vimos no ano passado.

Não é um número preciso, mas não nomeou ao redor disto. Então, sem quebrar o número do investimento em marketing, que vai subir, mas ele será compensado por estes ganhos de eficiência e de rentabilidade.

No que se refere a *Sou*, nós não temos nenhuma iniciativa focada nesta linha de produto para financiar o estoque da consultora ou do consultor. O que nós percebemos durante o piloto que fizemos no ano passado é que a consultora e o consultor sozinhos perceberam que como este era um produto atrativo para o consumidor e (como estamos falando da categoria de *toiletries*, que são produtos de alto giro) vendiam relativamente bem e eram demandados pelo cliente.

Então, houve uma iniciativa por parte da própria consultora e do consultor deles estocarem sem que nós tivéssemos que dar prazo ou financiar um estoque por parte deles. Foi meio automático. Isso acabou acontecendo porque houve uma percepção de que isso era bom para o negócio.

Como o Pedote mencionou agora pouco, e eu mesmo mencionei no começo das perguntas e respostas, a gente está sempre analisando a questão de meio de pagamento, mas não para uma linha específica.

Se nós percebemos que tem impacto econômico relevante positivo obviamente para a Natura em agente introduzir alguma nova forma de pagamento ou fazer a quebra do boleto, como foi mencionada, nós o faremos e teremos obviamente iniciativas para adequar o capital de giro, mas o mais importante é; só faremos se tiver impacto econômico dentro da empresa.



Sr. Guilherme: Tá ótimo. Só voltando, então, nas despesas de vendas de marketing, você falou que a gente pode tomar como base aí um *ball park* do ano passado, né.

Este ano, no primeiro semestre aí está rodando um pouco acima. Você acha que esta eficiência de custo que vocês estão buscando isso tende a acontecer mais no segundo semestre, então, para a gente conseguir ter um número mais parecido com o do ano passado do que com o do primeiro semestre, é isso?

Sr. Roberto: Guilherme, só talvez deixando claro que o Alessandro comentou é que a rentabilidade total da Natura no ano passado (a margem Ebitda que nós tivemos no ano passado) a gente sempre oferece como um bom olhar para este ano.

A gente não dá nenhuma previsão sobre linhas específicas do resultado, mas o que a gente está dizendo é; o nosso programa que ele busca reequilibrar com investimentos adicionais nas ações de marketing que a gente, comprovadamente, trazem mais retorno. A gente pretende equilibrar essa rentabilidade no patamar do ano anterior.

Sr. Guilherme: Tá bom. Está ótimo, Pedote. Obrigado.

Sr. Roberto: Obrigado.

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

Sra. Irma Sgarz: Olá, bom dia. Vocês comentaram sobre essas iniciativas que... vocês comentaram que vocês iam tomar iniciativas para reativar essas consultoras que ficaram um pouco mais... diminuíram ou tiveram uma baixa frequência de compra ou de pedidos no segundo trimestre. Eu gostaria que vocês comentassem num pouco mais sobre quais as iniciativas que vocês estão tomando, planejando para os próximos meses ou ciclos para reativar esse consultora.

E talvez conectada com esta pergunta eu queria saber se vocês conseguiriam apontar o quê que era que fez com que a frequência de pedidos destas consultoras ficou... permaneceu baixo. Foi mais uma coisa macro uma vez que vocês perceberam isso bastante no mês de junho no qual a gente tem ouvido de várias varejistas que eles sentiram uma demanda mais fraca ou vocês sentiram que foi realmente uma coisa muito mais específica relacionada com concorrência dentro do canal da venda direta? Obrigada.

Sr. Alessandro: Irma, as iniciativas que nós estamos tomando (algumas já tomamos) parte delas a gente já havia divulgado e acho que vale relembrar



que, como nós temos um planejamento que exige 3 ou 4 meses de antecedência pela impressão da nossa revista, que é o nosso catálogo, a gente envia antecipadamente para as nossas consultoras, então, qualquer decisão que a gente tome normalmente ela exige 3 ou 4 meses para chegar de forma eficiente na ponta das nossas consultoras.

Portanto, nós havíamos divulgado um ajuste no programa Mais Natura, que foi feito no final deste período, começo agora no segundo semestre. Nós implementamos ajustes e também havíamos já mencionado no modelo da nossa CNO, da remuneração, no modelo comercial que foi implementado agora parte do ciclo 11 e agora nós tomamos a decisão, como mencionamos, de aumentar os investimentos em marketing.

E o nosso marketing, como vocês sabe, nosso marketing mix é o marketing mix rico porque a gente pode investir na atratividade do negócio para consultora, a gente pode investir também em propaganda, a gente pode investir em promoções para o consumidor. Quer dizer, a gente tem um leque de iniciativas de marketing bastante rico quando comparado com outros canais de distribuição.

Esta, sim, é uma coisa nova porque a gente está sentido que tem a oportunidade de aumentar a atividade das consultoras.

Então, é um conjunto de coisas que a gente está fazendo em cima de um plano de inovação mais robusto também, como já havia mencionado, para o segundo semestre.

Então, uma parte das transações já estavam planejadas só que o impacto mais forte é no segundo semestre e tomamos a decisão de elevar um pouco de investimento de marketing, como já dito, sem afetar a rentabilidade final da empresa porque temos programas de ganhos de eficiência e de custos.

No que se refere à tua última pergunta, do que foi que gerou isso, obviamente todos os acontecimentos que vivemos no Brasil no final de junho devem ter tido algum impacto no nosso resultado porque, de alguma forma, tivemos alguns dias aí a onde se o país não parou pelo menos deu uma tropeçadinha, né, então, isso deve ter tido algum impacto.

Mas nós não estamos atribuindo a isso, não, porque a gente percebeu que do ponto de vista do conjunto das iniciativas de marketing em junho talvez a gente não tenha sido muito feliz para manter a atividade das nossas consultoras no patamar que queríamos. Então, os efeitos externos contribuíram, mas eu não diria que foram o principal motivo para esta nossa desaceleração.

Sra. Irma: Perfeito, obrigada.



Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Andréa Teixeira, J P Morgan.

Sra. Andréa Teixeira: Olá, bom dia. Eu queria um pouco explorar, desculpa, porque eu acho que a gente está insistindo muito nestas iniciativas de produtividade. Vocês tinham implementado uma mudança no sistema de pontuação no início do ano, né, e aí a pontuação e a premiação foram, claro, afetadas pelo efeito calendário no primeiro trimestre e tudo que vocês comentaram no *call* de primeiro trimestre.

Isso faz parte da iniciativa, destas iniciativas que vocês estão tomando? Se vocês pudessem *rankear*, né, a Rede Natura e todas essas iniciativas de produtividade, Rede Natura, de repente outras categorias, isso tudo me parece... os Spas da Aesop, tudo ficou um pouco mais para o ano que vem, pelo que eu entendo.

Então, eu só queria entender, tentando conciliar ou reconciliar o que vocês comentaram tanto do ponto de vista de *market share* como também de margem, me parece que vocês estão bem otimistas para o segundo semestre, numa recuperação no segundo semestre, mas eu só queria entender, então, como é que a gente concilia o fato de que vocês estão investindo mais em marketing com essas iniciativas de redução de despesas em outro lado e como é que vocês estão vendo julho, porque a maioria das empresas tem comentado que julho melhorou um pouco, mas que o mercado ainda está muito sensível a preço. Então, depois, com o tempo de recuperação da venda impedida de junho no *steady state*, na normalização, ele ainda está prejudicado, o consumo ainda está prejudicado.

Então, queria entender um pouco como a que gente reconcilia o segundo semestre dado que o primeiro semestre foi tão fraco? Obrigada.

Sr. Alessandro: Oi Andréa. Então, deixa eu tentar construir um raciocínio que a gente já compartilhou com vocês desde o primeiro trimestre, na verdade, desde o ano passado o que é; nós temos um conjunto de iniciativas que estimulam o aumento de produtividade das nossas consultoras.

Este conjunto é formado de 4 principais pilares. O primeiro pilar é uma evolução constante no nosso modelo comercial. Quando falo isso é; como é que a gente remunera as nossas CNOs, como a gente remunera as nossas GRs, como a gente remunera as nossas consultoras, em suma, e como a gente define meta para nossa equipe de venda interna. Esse conjunto de coisas está sofrendo evoluções para que a gente possa estimular um aumento da produtividade das nossas consultoras.



Isto está em constantes ajustes, né. No primeiro trimestre gente percebeu oportunidade de fazer um outro ajuste na CNO, que foi implementado agora no ciclo 11, que estamos vivendo neste momento. Então, este é um primeiro pilar.

O segundo pilar é o conjunto de inovações da empresa, novos lançamentos e em especial lançamentos que nos ajudam a estar presente em lugares que a gente não está, que é o que a gente chama de *white space*, e o *Sou* é um grande exemplo disso.

Essa é uma forma de aumentar a produtividade da consultora porque ela passa a oferecer um tipo de produto num posicionamento de preço ou numa proposta de valor que a Natura não estava antes. Então, é um incremento da cesta de compra do cliente. Este o segundo pilar.

O terceiro pilar é uma continuidade da evolução dos nossos serviços. Nós estamos tirando proveito de todos os investimentos feitos nos últimos anos com níveis de serviços altíssimos. Muito bom. Então isso também é um terceiro vetor de impulsionador de produtividade.

É por último, um aumento nos investimentos de marketing, que a gente está anunciando agora que nós vamos fazer a partir do segundo semestre.

Como no segundo semestre várias das ações nestes pilares vão ter efeito, a gente está bastante confiante que vai reacelerar o crescimento da empresa a partir deste período e manter a nossa participação de mercado durante este segundo semestre. Então, são estas as iniciativas e ações, de novo, suportadas por um plano de inovação que está mais forte no segundo semestre como já havíamos falado do que no primeiro.

O Rede Natura, que será, se tudo der certo, nosso planejamento é fazer o *roll out* da primeira versão, né, do Rede Natura para o Brasil é uma iniciativa muito importante, transformadora do negócio, mas ela trará efeitos graduais para na empresa. Nós estamos falando de uma evolução importante do jeito como consultora vende, do jeito como consumidor compra e estas mudanças elas vão transformar o nosso negócio, mas elas não ocorrem de um dia para o outro.

Então, nós já vamos ver as primeiras funcionalidades no segundo semestre do ano que vem. Agora, esta é a transformação de médio e longo prazo. Num prazo mais curto são esses 4 pilares que a gente tem que a gente está confiante quem mantém a competitividade da empresa e nós estamos sempre atentos para saber se precisamos investir um pouco mais em marketing ou não para manter a competitividade da Natura.



Sra. Andréa: Tá. E só para esclarecer – obrigado Alessandro – esclarecer a questão da margem. Quando você fala que a margem deve ficar constante você está pensando na margem do segundo semestre comparada com a do segundo semestre do ano passado, né? Que eu imagino que não dá mais para manter uma margem dado esses investimentos de marketing, que é este quarto pilar, não daria mais para manter a margem do ano passado anualizada, a margem que vocês tiveram no ano inteiro que foi 23,8?

Eu não sei, se vocês pudessem esclarecer isso, acho que é importante para os investidores.

Sr. Alessandro: Andréia, não, o que nós estamos falando seguinte; como estamos reiterando o que dissemos já durante o ano, que uma boa orientação para vocês é olhar a margem Ebitda consolidada do ano passado inteiro como uma referência para a margem de Ebitda consolidado a da Natura para este ano, para o ano inteiro. Não é do segundo semestre não. Nós estamos falando que estes 23,7 de margem que atingimos no ano passado é uma boa referência para vocês para o ano de 2013 para a Natura consolidado.

Estamos investindo mais em marketing, mas nós temos programas de custos de eficiência que compensam isso e vale lembrar, como vocês estão vendo, as nossas operações internacionais que antes diluíam o nosso resultado porque ainda é com margens baixas, começam cada vez mais a ter rentabilidade bastante boa e relevante. Então, elas não ajudando na composição do Ebitda consolidado.

Então, a orientação é para o ano todo usem como referência a margem de Ebitda do ano passado. O ano todo também.

Sra. Andréa: Perfeito. Obrigada.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Victor Paschoal, e Itaú BBA.

Sr. Victor Paschoal: Bom dia Alessandro, bom dia Pedote. Minha primeira pergunta é ainda neste tópico de menor atividade das consultoras, mas tentando olhar sobre a ótica dos concorrentes.

Vocês têm visto na margem os concorrentes fazendo esforços mais pontuais no recrutamento e, portanto, esta menor atividade poderia estar sendo gerada por um maior interesse do ponto de vista financeiro da consultora em vender produtos dos concorrentes *vis-à-vis* os da Natura ou, não, os concorrentes têm investido mesmo em produtos, inovação, marketing de tal forma que a



demanda do consumidor final pelo produto das outras marcas têm aumentado no relativo?

Então, minha pergunta é qual destas 2 forças (recrutamento ou investimento em produto e marketing) vocês acham que foi mais presente ao longo do primeiro semestre?

Sr. Alessandro: Vitor, olha, o que eu acho que eu posso dizer com bastante segurança é que nós não vimos nenhuma ação específica (apesar de que obviamente todos os nossos competidores tiveram as suas iniciativas), mas a gente não identifica uma ação exclusiva que tenha pressionado essa menor atividade das consultoras.

O que a gente vê, por outro lado, é que (podemos pegar na venda direta) se a gente olha 5 anos atrás (que este efeito do aumento da competição não acontece só no primeiro semestre, né, ele vem acontecendo nos anos) você tinha 2 principais *players* na venda direta que representavam quase a totalidade da indústria, e nós éramos um deles.

Hoje você, apesar de ter a Natura e um segundo *player* ainda bastante relevante, você tem uma série de outras menores empresas fazendo negócios na venda direta. Então, você tem mais oferta.

Mais do que uma ação específica, uma grande inovação que efetivamente não aconteceu no mercado neste primeiro semestre, você vê gradualmente mais empresas de venda direta convidando as nossas consultoras e os da concorrência também a revenderem seus produtos ou aproveitarem numa campanha.

Então, não teve nada específico. O que tem é o aumento gradual que acontece e vem acontecendo paulatinamente e a gente percebe por isso a necessidade de aumentar nossos investimentos de marketing de uma forma mais ampla.

Sr. Vitor: Tá joia, obrigado. Minha segunda pergunta é; eu entendo que você disse anteriormente sobre o recrutamento ter sido em linha com a média histórica. A minha pergunta é; qual é a taxa de recuperação que vocês vêm historicamente das consultoras indisponíveis, ou seja, de 100 consultoras que ficam indisponíveis quantas não chegam ao sexto ciclo sem fazer pedidos e, portanto, voltam a ficar disponíveis?

Sr. Alessandro: Vitor, infelizmente a gente não divulga essa informação. A gente divulga o *turnover* anual, mas não esta informação do percentual de consultoras que saem do nosso negócio ao final de 6 ciclos de inatividade.



Mas o que eu posso dizer para você que uma das ações que nós estamos... já está em curso, é um trabalho para reativar estas construtoras que deixaram de ser (e você já está mostrando bastante conhecimento e do nosso negócio) disponíveis.

Sem ser muito técnico, a gente chama elas de “Indisponíveis”. Então, neste período, a consequência de uma menor atividade foi um aumento do número de consultoras indisponíveis e que a gente agora está reativando para que elas possam estar disponíveis novamente e readequar o crescimento do número de consultoras para os próximos períodos.

Sr. Vitor: Está ótimo, muito obrigado Alessandro.

Sr. Alessandro: Obrigado você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Alexandre Roparts, Citi.

Sr. Alexandre Roparts: Obrigado. Bom dia a todos. Quero voltar a este assunto de despesas com vendas, tá. No Brasil, aquele aumento de quase 10% no tri foi um pouco mais forte do que nós estávamos pensando, mas vocês têm falado muito desta situação de realmente boa parte deste aumento nas despesas em justamente sobre despesas com o lançamento do *Sou*. Você pode confirmar se realmente este crescimento foi só devido a *Sou* ou teve outros itens dentro deste aumento de despesas com venda? Esta é realmente a primeira pergunta.

Segunda pergunta é sobre o restante do ano, segundo semestre. Você está falando bem claramente que este aumento de despesas com venda vai continuar e que para financiar isto você vai ter ganhos de eficiência, certo? Pensando no *guidance* que você agora está falando (não sei se a palavra é *guidance*) fica a onde está a margem consolidada 2013 com 2012 com a queda de 1 ponto no primeiro semestre.

Você tem que ter 2 pontos mais ou menos de aumento de margem no segundo semestre para ficar em linha com o do ano passado. Pensando neste aumento de despesas que você vai ter no segundo semestre, pensando na base de comparação do segundo semestre sendo não tão fácil e pensando, então, que você tem que ter realmente muito os ganhos de eficiência para bater este objetivo, você pode nos falar um pouco quais seriam as fontes destes ganhos de eficiência que vocês acham que podem ter? Obrigado.

Sr. Alessandro: Oi Alex. Primeiro, com relação às despesas de vendas, a tua primeira pergunta, elas tiveram um momento não só em função do *Sou* (apesar de que a gente ainda tem uma campanha de marketing importante) porque



essa é uma nova marca der gente quer investir nela, não só no lançamento, mas ainda durante todo este segundo semestre do ano, mas o que aconteceu é que em especial esses investimentos de marketing (pelo conjunto de lançamentos que tivemos), que não foi só o *Sou*, eles acabaram acontecendo mais para o final do trimestre.

Então, o impacto em alavancagem de receita a gente viu menos no segundo trimestre e, de novo, a gente espera ver mais no segundo semestre.

Sr. Roberto Pedote: Eu posso acrescentar que quando a linha de despesas de venda ela tem investimentos em marketing mesmo, né, mídia, relacionamento, na revista e tem investimentos ali entra também todo nosso custo de logística, a armazenagem.

Como a gente comentou, a gente terminou com um estoque um pouco acima do que a gente previa porque a gente vendeu menos do que a gente previa, então, tivemos, por exemplo, um custo de armazenagem maior porque a gente terminou com mais produtos do que o plano.

Tem também despesas de força de vendas. Então, Alex, quando você tem um trimestre que o Brasil cresce aí 2%, a gente tem um efeito muito ruim de diluição de todos os custos disso tudo. A gente tem uma estrutura de logística, a gente tem uma estrutura fixa. O terceiro componente deste elemento é a força de venda mesmo, né, o que a gente paga para nossa equipe de vendas. A gente tem 900 gerentes de relacionamento.

Então, o primeiro olhar que a gente precisa ver é que quando a gente tem um trimestre com crescimento abaixo do que a gente esperava a gente tem um efeito que potencializa uma baixa diluição de uma estrutura que a gente tem.

Então, eu acho que você tem que olhar não só olhando as despesas de margem, mas você tem que olhar que é um conjunto de 3 fatores que existem neste grupo.

Sr. Alessandro: E indo para o segundo semestre, usando exatamente boa parte dessa explicação que o Pedote trouxe, como nós temos uma margem bruta muito alta, Alex, e estamos confiantes de reaceleração da receita, uma parte importante do efeito de manter a lucratividade do ano passado virá de uma maior receita.

Parte virá de uma maior receita e, portanto, de uma adição de margem bruta do resultado da empresa e parte virá de ganhos de produtividade. Não virá tudo de ganhos de produtividade. É uma combinação desses 2 fatores porque a gente na hora que cresce mais tem uma diluição de custos fixos importantes na



empresa, portanto, a gente tem um impacto muito positivo na margem da empresa quando a gente tem um crescimento mais elevado.

Sr. Alexandre: Ok. Bem claro. Obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado você.

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

Sr. Tobias Stingelin: Alô, bom dia Carlucci, bom dia Pedote. Quando a gente olha no resultado do ano passado que a gente vê uma progressão trimestre a trimestre no terceiro, no quarto trimestre, e aí no primeiro trimestre, no segundo trimestre desse ano, quer dizer, a gente ver uma reversão da tendência bastante forte.

Então, eu queria entender um pouco o quê que surpreendeu vocês, quer dizer, que não seja só parte macro especificamente, mas de uma série de ajustes que vocês estavam fazendo no segundo semestre do ano passado que pareciam que iam continuar com uma tendência bastante positiva e aí não foi o que se verificou.

Então, eu entendo que vocês estão mudando de novo a maneira que vocês estão compensando a pontuação, reduzindo pontuação mínima, enfim, para dar um pouco mais de incentivo.

Eu queria entender o quê que era isso. Eu queria entender também a questão da inovação. Obviamente que a gente percebe que como o mercado está muito mais competitivo que a inovação é fundamental e toda a aposta da inovação é uma aposta grande para o segundo semestre. Olhando para o futuro vocês acham que faria talvez mais sentido você constantemente estar inovando, mas não deixar tantas fichas para 1 ou 2 lançamentos fortes?

Eu só queria entender um pouco isso porque parece que o mercado está bastante arisco no seguinte sentido; ele quer inovação. Você não inovou, a frequência de compra caiu. Seu concorrente de repente estava um pouco melhor e ganhou mercado. Então, só queria entender se daqui para frente vocês pensam talvez em equalizar um pouco melhor essa questão também de inovação ao longo dos anos.

Sr. Alessandro: Oi Tobias, é Alessandro. Nós pensamos sim, e acho que talvez em alto nível, se a gente pudesse falar, esse primeiro semestre que já sabíamos que teríamos um conjunto de inovação menos relevante do que no segundo, a gente acreditava que com as nossas outras iniciativas de marketing nós poderíamos ter os resultados que havíamos planejado e a gente percebeu



a necessidade de vários ajustes, como falamos; a remuneração, a CNO. Mas são coisas que a gente faz o tempo inteiro, precisa fazer aqui é a gestão cotidiana do negócio.

A partir do segundo semestre a gente tem um conjunto de inovações mais relevantes e o que a gente está fazendo agora é buscando garantir um certo equilíbrio no conjunto das inovações durante o ano. Não é o equilíbrio perfeito porque às vezes os projetos atrasam, outros projetos adiantam, então, a gente não vai conseguir fazer isso na perfeição, mas o nosso objetivo é, daqui para frente, buscar cada vez mais um equilíbrio e que, quando não poder ser alcançado, a gente já sabe que em função da competitividade do mercado a gente vai ter que aumentar ainda mais os investimentos em marketing, mas que a gente tem segurança que por todos esses trabalhos aí importantes de ganhos de eficiência e de custo eles podem ser compensados para que isso não afete a rentabilidade da empresa.

Mas, em resumo, nós estamos trabalhando para que a gente possa ter um equilíbrio melhor na qualidade da inovação durante o ano, para que ela não esteja concentrada só no período. Acho que este é um esforço bastante grande nosso.

Sr. Tobias: Obrigado Alessandro. Assim, de novo, pensando em *high level*, você acha que o nível de inovação que ficou mais importante do que era no passado, ou seja, dado que o mercado está muito mais competitivo, gente que estava fora entrando com força na distribuição direta, na venda direta agora, você acha que ficou mais importante a inovação mais do que nunca? Quer dizer, talvez você vai ter que gastar mais com isso olhando daqui para frente? Obrigado e bom dia.

Sr. Alessandro: Sim, vai ficar cada vez mais importante, por isso que a gente tem um investimento relevante e desproporcionalmente maior do que os nossos competidores em inovação. E eu quero destacar que no nosso caso a gente tem a possibilidade de inovar (estamos falando muito em produto obviamente), mas nós temos uma possibilidade de inovar no nosso canal também.

Então, uma série de coisas que a gente está planejando fazer não só a Rede Natura, que tem um impacto mais a médio e longo prazo, mas na melhoria da relação da consultora são inovações e que tem impacto no resultado também.

Então, inovação será, sim, cada vez mais relevante para nós para que a gente possa manter competitividade e ter taxas relevantes de crescimento na empresa.

Sr. Tobias: Está ótimo. Obrigado. Bom dia de novo.



Sr. Alessandro: Obrigado Tobias.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Pedro Sabóia, Consumer Edge.

Sr. Pedro Saboia: Bom dia a todos. Aqui é Pedro Saboia. Na pergunta anterior vocês mencionaram que a queda do *market share* foi devido ao mercado bastante competitivo não só em vendas diretas, mas em todos os canais. Eu gostaria, se vocês pudessem nos passar, uma ideia se vocês acham que o fator mais importante foi em vendas diretas ou varejo e outros canais?

A segunda pergunta, se vocês puderem me responder seus esforços da L'Oréal com a Maybeline estão pressionando as vendas de vocês? E a última, seu poder espremer mais uma pergunta aí, vocês mencionaram uma atividade menor por frequência. Eu gostaria de perguntar se vocês... se isso se confirma também num ticket médio menor por consultora? Muito obrigado por receber as minhas perguntas.

Sr. Alessandro: Oi Pedro, aqui é Alessandro. Então, com relação a canais, os canais se comportam diferente por categoria, então, é difícil apontar um canal como canal que mais afetou esta queda de *market share*. Quando a gente fala em produtos de higiene pessoal é o varejo, especialmente, onde as categorias de cabelos, desodorantes estão crescendo. Então, aí tem uma evolução do varejo.

Quando gente fala de cosméticos e fragrâncias, que foi um efeito do segundo trimestre, né, aí você tem a venda direta e franquia. O que a gente vê é que dependendo da categoria tem um comportamento diferente por canal, então, é difícil responder a tua pergunta apontando um canal que tenha tido ganhos e que explique a nossa perda de *market share*. Ela aconteceu mais em função desse efeito da relação da categoria com cada um dos canais.

Com relação à Maybeline, não, não tenho nenhuma percepção de um impacto relevante, o que não quer dizer que eles não estejam tendo boa performance, mas não destacaria esta marca como a que fez com que a gente tivesse uma perda de *market share* no segundo bimestre.

E com relação ao ticket médio, a gente não percebeu uma diminuição no tíquete médio até porque quando você tem uma diminuição na atividade das consultoras, são normalmente aquelas consultoras menos produtivas que deixam de ser ativas. Então, por um efeito mix você acaba tendo até o momento do ticket médio.



Então, a gente não percebeu uma diminuição no ticket médio. O que a gente percebeu, sim, como eu já mencionei, é que mais concentradamente no final do trimestre um número menor de consultoras que estava disponível colocou seu pedido. Então, este foi o principal efeito e este é o nosso foco para o segundo semestre garantir que elas coloquem pedidos na mesma frequência que elas costumam colocar.

Sr. Pedro: Ok, muito obrigado.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Fernando Leitão, Hoya Corretora.

Sr. Fernando Leitão: Senhores, bom dia. Minhas perguntas a maioria delas já foi respondida. Eu só gostaria de saber se vocês podem dizer qual foi o crescimento do setor no segundo trimestre.

A outra pergunta se referia mais aí a frequência das consultoras, quer dizer, elas menos ativas, mas eu acho que a Natura tem sempre uma postura assim muito positiva, que eu admiro bastante, de trazer a responsabilidade para si, então eu acho que aí o parabenizo vocês. Obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado você, Fernando. Olha, os dados de mercado disponíveis são os dados apenas dos 4 primeiros meses do ano. A gente ainda não tem os dados do terceiro bimestre. Nós temos os dados acumulados que mostram a indústria como um todo crescendo aproximadamente 13%. Mas isso é nos 4 primeiros meses, os 2 primeiros trimestres. Então, janeiro, fevereiro, março e abril.

Os dados de maio e junho ainda não estão disponíveis, portanto, a gente não pode ainda dizer se este efeito que sentimos mais no final do período foi um efeito somente que impactou os nossos resultados ou impactou o mercado todo.

E como você diz, acho que obviamente pode ter tido um efeito no mercado, mas no mercado a gente não atua, a gente atua na Natura, então, nós temos que estar preocupado com que a gente pode fazer melhor aqui dentro. Então, a gente evita ficar olhando muito para fora porque isso inclusive dispersa o nosso foco e atenção. Temos que botar energia nas coisas que a gente sabe que precisa fazer.

Sr. Fernando: É isso aí. Muito obrigado.

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



Sr. Alan Cardoso: Bom dia novamente. Obrigado por abrir espaço para algumas perguntas adicionais. Eu tenho 2 na verdade. A canibalização do *Sou* tem ficado em linha como que vocês viram no piloto ou teve alguma coisa diferente agora que teve o lançamento de fato?

Sr. Alessandro: Alan, ainda é muito cedo, né. Para medir a canibalização a gente precisa de alguns meses porque quando você tem um lançamento que você tem promoção, você tem mídia, você tem todo o entusiasmo da novidade, a canibalização tende a ser baixa. Você só vê a canibalização depois de 3 ou 4 ciclos onde você percebe qual que é o *base line* de venda da linha independente de esforços específicos promocionais ou de marketing.

Então, ainda muito cedo. Como eu falei, não dá para tirar nenhuma conclusão ainda do lançamento de *Sou* apesar dos primeiros sinais serem positivos, estarem em linha com o que a gente havia planejado. O que a gente tem é uma boa referência do piloto, que foi um piloto de quase um ano, aonde, como a gente já compatível com vocês, o nível de canibalização foi bastante baixo. Então, é um pouco nestes patamares que a gente está projetando o que deve acontecer.

Mas ainda muito cedo, não dá para concluir a canibalização agora no lançamento no Brasil.

Sr. Alan: Perfeito. Minha última pergunta; vocês comentaram no *press release* que um dos motivos que a margem bruta das operações internacionais veio tão boa foi o aumento de eficiência promocional. Dá para dar um pouco mais de detalhe o quê que vocês vêm mudando para melhorar a eficiência promocional, então?

Sr. Alessandro: Dá, sim, Alan. O que acontece é que quando a gente olha a história na área internacional, que obviamente uma história mais recente quando comparada com a da Natura no Brasil, a gente está num processo de construção de marca e, portanto, como a marca é menos conhecida relativamente do que no Brasil, você precisa de um investimento promocional maior.

O que vem acontecendo é que a gente tem sido muito feliz no processo de construção de marca, a marca já está entre as marcas preferidas na maioria destes mercados e aí você pode gradualmente ir diminuindo o esforço promocional, que obviamente é maior nas operações internacionais do que é no Brasil, porque no Brasil a marca já é a marca preferida há muito tempo.

Então, o que nós estamos vendo é um efeito benéfico da construção de marca nesses países permitindo que a gente diminua o nível de desconto, o nível de promoções. E é isso que a gente viu também neste último trimestre.



Sr. Alan: Entendi. Obrigado, então.

Sr. Alessandro: Obrigado você.

Operadora: Como 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 nossa convicção que os investimentos que estamos realizando que nos permitirão retomar o patamar de crescimento acelerado no Brasil, bem como evoluir as relações da nossa rede com a utilização de meios digitais e no médio e longo prazo expandir a oferta de valor por meio de novas marcas e categorias que estejam conectadas ao Bem Estar Bem, além de continuar a ver uma expansão importante das nossas operações internacionais, que continuam em vão continuar a ganhar lucratividade a cada ano.

Nos vemos novamente, então, em outubro, quando nós vamos poder divulgar os resultados do terceiro trimestre de 2013. Bom dia a todos e um bom fim de semana.

Operadora: Senhoras e senhores, informamos que as perguntas enviadas pela *webcasting* serão respondidas posteriormente a pela equipe de RI da natura.

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