

Local Conference Call
NATURA Nac.
Resultados do Quarto Trimestre de 2008
20 de fevereiro de 2009

Operadora: Bom dia e obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência da Natura, para discussão dos resultados referentes ao quarto trimestre de 2008. 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, 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 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. Os resultados financeiros aqui comentados não levam em consideração as alterações da lei 11.638 e estão em conformidade com a lei 6.404.

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

Sr. Alessandro Carlucci: Bom dia a todos, sejam muito bem-vindos à nossa teleconferência de resultados do quarto trimestre e também do acumulado do ano de 2008.

Ao longo do ano passado nós falamos muito a respeito do nosso plano de ação, e dissemos que os primeiros resultados desse plano seriam percebidos a partir do segundo semestre desse ano. Na última teleconferência do terceiro trimestre abordamos um pouco as questões da crise internacional e os seus efeitos nas principais economias do planeta.

Estamos aqui, agora, para referendar os nossos comentários sobre a recuperação do crescimento do nosso negócio, e também sobre o desempenho do setor em que atuamos, com o qual estamos muito confiantes.

No quarto trimestre e no ano de 2008 a Natura apresentou, portanto, resultados expressivos, o que reflete a efetividade da implementação do plano que nós anunciamos, e que contemplava investimentos adicionais em marketing de R\$ 400 milhões no triênio entre 2008 e 2010.

Alguns resultados, a receita líquida consolidada alcançou R\$ 3,6 bilhões, ou seja, 18% acima de 2007. O lucro líquido de 542 milhões, 17% maior do que o ano anterior. O Ebitda de 860 milhões, cresceu praticamente 23% com relação a 2008. E a margem de Ebitda que atingiu um patamar de 23,8, superando o guidance que havíamos divulgado no começo do ano, que seria um piso de 23%, e que permanece como guidance para os anos de 2009 e 2010.

O nosso compromisso para o desenvolvimento sustentável também gerou resultados importantes. Alguns exemplos: a venda dos produtos destinados ao programa do “Crer para Ver” cresceu 50% o ano passado, gerando um resultado líquido de quase R\$ 4 milhões, que vai ser utilizado na melhoria da qualidade do ensino público no Brasil.

Focada em implementar processos mais eficientes, nós avançamos no cumprimento da meta de reduzir 33% das emissões relativas de gases de efeito estufa no período de cinco anos, até 2011. Em 2008 nós eliminamos 3% das nossas emissões relativas, o que representa cerca de 9% no acumulado dos dois primeiros anos.

Conforme dissemos anteriormente, o plano de ação começou a apresentar os primeiros resultados no segundo semestre, período em que a receita líquida evoluiu 21%, enquanto no primeiro semestre, aonde o plano ainda não tinha os seus principais efeitos, cresceu 11.

A lógica do plano foi, por um lado, melhorar e aumentar os investimentos em marketing para acelerar o nosso crescimento de vendas financiado por ganhos de produtividade. E, por outro, reforçar a nossa cultura, o compromisso com a sustentabilidade e promover uma evolução em nosso modelo organizacional.

A seguir, eu gostaria de compartilhar com vocês os pontos mais importantes que suportaram, então, o plano durante o ano. O primeiro foi a implantação do Projeto CNO – que é a Consultora Natura Orientadora – que já alcançou 6 mil CNOs ao

final de 2008, correspondendo a 65% da nossa presença no país. E que deverá estar concluída até o final do primeiro semestre de 2009 com aproximadamente 9 mil CNOs. Esse programa contribuiu para o crescimento de 15% do canal no Brasil.

Quanto ao portfólio, iniciamos a redução no número de itens, que passou de 930 no começo do ano para 739, ou seja, uma redução de quase 200 produtos SKUs. E, ao mesmo tempo, concentrando esforços naqueles produtos e lançamentos de maior representatividade.

O índice de inovação evoluiu de 57% no final de 2007 para 68% em dezembro de 2008.

As despesas adicionais em marketing, no ano passado, foram de 88 milhões, e foram financiadas por ganhos de produtividade que, inclusive, superaram esse valor e chegaram a R\$ 94 milhões no ano.

Iniciamos também ao longo de 2008 a implementação de um modelo de organização, baseado em gestão de processos que estão a serviço de unidades de negócio e unidades regionais.

Essa nova configuração aumenta a proximidade da nossa gestão com consultoras e consumidores; descentraliza decisão; torna a empresa mais ágil e, ao mesmo tempo, com menos níveis hierárquicos.

As unidades de negócio, por um lado, são responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e pela gestão de resultados de marcas e categorias. Interagindo com as unidades regionais que respondem pelos resultados locais, pelo relacionamento com consultoras e pela gestão comercial.

Nós iniciamos também um processo estruturado de fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças da companhia, pois acreditamos que esse é o principal diferencial da nossa organização e eixo central da nossa atuação.

Nesse sentido, o desenvolvimento de lideranças engajadas e um modelo de gestão coerente com a nossa essência, são fatores fundamentais para a nossa evolução.

Por último, e não menos importante, cabe destacar também a iniciativa que fizemos na questão da qualidade das relações, para garantir uma maior transparência ao nosso sistema de governança e espaço para que os principais públicos da Natura possam acompanhar ativamente a gestão.

No que tange nos nossos negócios internacionais, é que continuam crescendo acima de 50% ao ano em moeda local, com ganhos de market share, e que

posiciona a Natura entre as principais empresas de venda direta nos mercados em que atuamos.

Nas operações em consolidação – Argentina, Chile e Peru – a receita líquida cresceu 40% em moeda local ponderada em 2008. E o resultado medido pelo Ebitda está virtualmente no break-even.

O canal de vendas continua evoluindo fortemente, com expansão de 30% ano, e já soma 90 mil consultoras.

As operações no bloco que chamamos de “implantação” – que são México, Colômbia e Venezuela – que continuam em fase de investimento na marca e na construção do canal, apresentaram evolução positiva na receita líquida de 113%, e encerramos o ano com 28 mil consultoras.

Seguimos entusiasmados com a nossa possibilidade de crescimento na região, tendo em vista a boa aceitação da nossa proposta de valor e da aderência ao modelo de venda direta.

Acreditamos que a expansão internacional, com uma marca de expressão global, continua sendo um importante vetor para o nosso crescimento.

Gostaria de ressaltar que estamos muito confiantes e empolgados, mesmo no momento atual de crise. O caminho que começamos a trilhar em 2008 já se revelou acertado e vamos segui-lo.

Nosso foco está na boa execução do plano de retomada de crescimento e da evolução do modelo de gestão. Ao alcançarmos esse objetivo, estaremos preparados para um novo ciclo de expansão, como uma empresa cada vez mais inovadora, produtiva e ajustada aos desafios do seu tempo.

Atuamos em meio a um cenário de crise econômica global que, de uma forma ou de outra, afetará os diversos setores da economia. No entanto, temos motivos para estar confiantes, pois contamos com fundamentos sólidos que eu gostaria de compartilhar com vocês.

O primeiro deles é que o Brasil, nosso principal mercado, deverá ser menos afetado pela crise.

O segundo é que nós temos foco no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que, historicamente no nosso país, teve o desempenho resiliente às variações da economia.

O terceiro é que o nosso modelo de negócios está baseado na venda direta e ela não depende de crédito, inclusive em momentos de crise pessoas buscam atividade para complementar a sua renda, ou para substituir um eventual emprego que foi perdido e, portanto, a venda direta ganha força nesses momentos.

Um quarto ponto é que nós somos a empresa líder do mercado e temos uma marca com grande admiração e preferência do consumidor.

E aqui eu gostaria de dar uma informação que acabamos de receber da nossa pesquisa anual de marca, onde, na preferência do consumidor, nesse ano passado nós avançamos de 42% para 47%, ou seja, 47% do nosso público alvo no Brasil preferem a marca Natura.

E a segunda colocada passou de 18 para 16, ou seja, nós aumentamos a diferença no que se refere à preferência de marca junto ao nosso público alvo, positivamente.

E o último motivo, para realmente justificar porque que nós estamos bastante confiantes, é que a nossa empresa tem baixo endividamento, uma capacidade crescente de geração de caixa, tem uma alta rentabilidade, o que permite a continuidade da expansão dos negócios, do investimento e realmente acreditar que temos bons motivos para estarmos entusiasmados.

Identificamos ainda uma oportunidade para empresas como a nossa em um momento desses, pois temos uma proposta baseada no desenvolvimento sustentável, onde os desafios sócio-ambientais são catalisadores da inovação, e da geração de valor para todos os públicos.

Continuamos a executar o nosso plano de ação, com uma gestão preparada e motivada para superar os cenários que se apresentem.

Para finalizar, quero dizer que estamos confiantes, novamente, e entusiasmados com a nossa empresa. Estamos preparados para uma nova era que se aproxima, e temos expectativa de um desempenho diferenciado no nosso setor de atuação.

Mais uma vez eu agradeço a todos a participação nessa teleconferência, e vamos abrir agora para perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco (*) um (1). Para retirar a pergunta da lista, digitem asterisco (*) dois (2).

Com licença, nossa primeira pergunta vem da Sra. Thaís Pinho do Credit Suisse.

Sr. Marcelo: Bom dia a todos, na verdade é Marcelo quem está falando. Antes de mais nada eu gostaria de parabenizar vocês pelos resultados que vocês vem conseguindo com o projeto de reestruturação.

Mas a minha pergunta diz respeito a 2009. Vocês conseguiram financiar uma boa parte do projeto de reestruturação e o aumento nas despesas de marketing com ganhos de eficiência em várias áreas em 2008. Em 2009 eu imagino que vá ter mais algum ganho... que vão ter expansão nos investimentos de marketing.

O quê que a gente pode esperar em termos de ganhos de eficiência? Esses ganhos seriam suficientes, na visão de vocês, para compensar a expansão nas despesas de marketing? Em outras palavras, quão sustentável seria a margem Ebitda próxima a 23.5/24%? Essa é a primeira pergunta.

Sr. Alessandro Carlucci: Oi Marcelo, bom dia, é Alessandro. O que nós podemos dizer com tranquilidade, Marcelo, é que o nosso plano... é que os investimentos de marketing serão totalmente... os adicionais, serão totalmente subsidiados por ganhos de eficiência internos da empresa.

Então em 2009 veremos o mesmo efeito que tivemos em 2008, e nós mantemos, em função disso, o nosso guidance de um piso de 23. Você mencionou 23.5/24, o nosso guidance é um piso de 23. O que significa que se a gente vê oportunidades de fazer investimentos que acelerem o crescimento da empresa, nós o faremos, mas com um piso de 23% de margem Ebitda.

Sr. Marcelo: Tá certo. Alguma área em especial poderia se beneficiar com ganhos de eficiência? Alguma coisa diferente daquilo que a gente viu ainda em 2008, ou são ganhos de eficiência nas mesmas áreas, no mesmo tipo de iniciativa?

Sr. Alessandro: Marcelo, eu acho que nós podemos dizer que os ganhos virão de origens similares a 2008. Então continua sendo um foco de ganhos de oportunidade, o que a gente chama de “ciclo do pedido” – que é toda a nossa logística *outbound* – aí nós vemos oportunidade de continuar ganhando eficiência.

Nós temos um ganho que virá da própria reestruturação da empresa, que foi realizada em agosto/setembro do ano passado, ou seja, os ganhos são similares. E também acreditamos que podemos ter um ganho no processo que a gente chama de “disponibilização de produtos” – que é o processo todo de transformação, seja o custo das matérias-primas, como o custo de transformação nosso, a redução do número de produtos no portfólio aumenta a escala, aumenta a eficiência, isso continua esse ano.

Os pontos que a gente divulgou... os seis pontos que nós divulgamos no plano continuam em vigor e serão implementados, então, apesar de que em um taxa menor, nós também teremos uma redução no número de SKUs esse ano. Todas essas coisas vão continuar a trazer os ganhos de produtividade necessários para pagar os investimentos adicionais de marketing.

Sr. Marcelo: Perfeito, obrigado pela resposta. A outra pergunta é mais focada no Pedote. Houve uma expansão da alíquota marginal de imposto de renda no quarto

trimestre, se a gente pode tomar isso como base para 2009 e os próximos anos? Ou não, ou se foi alguma coisa pontual?

Sr. Roberto Pedote: Oi Marcelo, aqui é o Pedote. Na verdade tivemos três efeitos na nossa alíquota do imposto de renda em 2008, na alíquota efetiva. Um foi o aumento... o prejuízo das operações internacionais, que fez com que aumentasse a alíquota efetiva no lucro líquido consolidado.

O segundo foi a manutenção do nosso ágio em valores absolutos. O nosso ágio, que a gente deduz, ele mantido em valores absolutos e com o crescimento do lucro, faz com que a alíquota efetiva aumente.

E o terceiro foi a ausência de juro sobre capital próprio. Então a gente imagina que vai melhorar para 2009, especialmente pelo juro sobre capital próprio que voltará a ser feito.

Sr. Marcelo: Tá ótimo, muito obrigado pela resposta.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Felipe Oliveira do Banco JP Morgan.

Sr. Felipe Oliveira: Oi, bom dia. Eu tenho duas perguntas. Uma, eu queria saber se vocês podiam dar uma maior transparência para os 9.1 milhões de outras receitas de despesas operacionais?

E a outra é se vocês têm ainda algum espaço para a redução do pedido mínimo?

Sr. Alessandro: Felipe, por favor, aqui é Alessandro, você poderia repetir a sua primeira pergunta? Nós não conseguimos ouvir direito.

Sr. Felipe: Eu queria saber se vocês podem dar alguma transparência para os 9.1 milhões de outras despesas operacionais no quarto tri de 2008, dar alguma abertura?

Sr. Alessandro: Felipe, eu vou responder a segunda pergunta, e a turma aqui está tentando encontrar a informação.

Sr. Felipe: Tá ok, obrigado.

Sr. Alessandro: Sobre o pedido mínimo, existe, sim, a possibilidade de a gente fazer alguma outra revisão. O movimento que nós tivemos, que foi em abril do ano passado, com a redução do pedido em 20%, trouxe benefícios no aumento da frequência de pedidos das nossas consultoras. O que é bom porque diminui o tempo de espera do consumidor para receber o nosso produto.

E, portanto, ainda existe a possibilidade, sim. Não está decidida, então não está planejada, mas como o efeito foi benéfico, existe a possibilidade de a gente fazer

uma eventual segunda redução. Por que ela não está decidida? Porque, obviamente, quando você reduz o pedido mínimo, você tem os aspectos positivos que eu mencionei, mas você tem o aumento de custo que precisa ser equacionado.

Então a equipe toda de logística tem trabalhado desde essa primeira redução para viabilizar uma diminuição do pedido mínimo, que não impacte os custos da empresa e impacte sim, somente, o aumento da venda e da frequência. Então, resumindo, não temos data, mas existe a possibilidade, sim, de fazer uma segunda redução.

Sr. Roberto: Felipe, com relação às outras receitas, basicamente foi feito um “*translation*” da moeda funcional - a diferença entre a gente estar reconhecendo o resultado mês a mês pelo dólar médio das nossas operações internacionais, versus as posições de ponta dos balanços.

Se você olhar no final do relatório, inclusive esse efeito deixa de existir no resultado pela Lei 11.638, é um dos ajustes entre a 6.404 e a 11.638 a que esse ajuste transitará a partir de 2009, diretamente pelo patrimônio e não mais por resultado. Então o efeito positivo é basicamente esse.

Sr. Felipe: Ok, muito obrigado.

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer uma pergunta, basta digitar asterisco um. Novamente, para fazer uma pergunta, basta digitar asterisco um.

Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sra. Juliana Rosenbaum do Unibanco.

Sra. Juliana Rosenbaum: Olá, bom dia a todos. Eu queria esclarecer um pouco o market share, a gente viu uma aceleração de crescimento no final do ano, mas o share até outubro ainda caindo, tanto ano a ano, quanto seqüencialmente.

Vocês acham que esse movimento pode ter sido revertido em novembro e dezembro? Ou você acredita que tenha havido alguma diferença em composição das vendas de higiene e beleza que, por alguma ventura, tenham saído do canal de vendas direta em direção a outros canais?

Sr. Alessandro: Oi Juliana. Bom dia, é Alessandro, tudo bom?

Sra. Juliana: Tudo bem.

Sr. Alessandro: Olha... apesar de a gente ter tido um crescimento bastante bom no terceiro trimestre, como nós não temos os dados de mercado, eu tenho dificuldade em te dizer “ah, vai sim ter uma recuperação”. Acho que os resultados

devem estar, no mínimo, em linha com o que a gente estava vendo durante os últimos trimestres.

Que eu chamaria de “uma leve queda”, não é para abrandar o fato, não, mas é porque esses dados são dados que quando você mexe meio ponto, ponto quatro, não necessariamente significam nem um grande avanço, nem uma grande queda. São muitos dados que são divulgados pela nossa associação, e às vezes tem uma ou outra empresa que deixa de divulgar e você tem uma pequena variação.

Então eu até chamaria, no meu ponto de vista, o que aconteceu nos últimos meses de “estabilidade de market share”. Agora, o que nós queremos, independente se caiu meio ponto, ou se podemos dizer que é uma estabilidade técnica, nós queremos, no tempo, estamos trabalhando e esse plano de investimento de marketing é para ganhar market share.

Obviamente pelo nosso tamanho, pelo nosso market share, não é óbvio ver taxas muito elevadas no curto prazo. Mas o que eu posso te dizer é que, no tempo, nós gostaríamos de ver essa curva subindo, e aí não é só ponto três, ponto quatro, é subindo com uma certa consistência.

Agora, no último bimestre eu não posso te dizer nada enquanto não saírem os resultados. Mas, no mínimo, eu diria: devemos estar em uma situação similar a que estávamos. Nós estávamos mantendo... tecnicamente falando, estávamos mantendo uma queda de meio ponto, ela estava se mantendo. E eu acho que no quarto trimestre deveríamos estar, no mínimo, neste mesmo patamar, não pior, pelo menos é essa a minha expectativa.

Sra. Juliana: Tá ótimo. Só mais uma pergunta: em relação aos Estados Unidos, se você pudesse me dizer exatamente quanto que foi gasto... investido, desculpa, nos Estados Unidos ao longo de 2008? E qual que é o budget para 2009? Se os estudos continuam e quanto que deve ser investido lá?

Sr. Alessandro: Juliana, a gente não divulgou a quebra do investimento específico no planejamento dos Estados Unidos, então, infelizmente, eu não posso te dar essa informação, e a gente não vai abrir o país separadamente, tão pouco para 2009.

O que eu posso te dizer é que o investimento total na área internacional, e aí engloba todas as operações, projetos e tudo que nós vamos fazer na área internacional, deve estar próximo ao investimento em reais que nós fizemos em 2008. Então para você, pelo menos, poder fazer alguma simulação, eu acho que você pode usar este dado como uma referência.

Sra. Juliana: Mas algum tipo de gasto nos Estados Unidos ainda vai acontecer em 2009, ou não vai ter nada?

Sr. Alessandro: Vai acontecer, mas são gastos de projetos e gastos mais corporativos. Não são gastos de operação porque nós não vamos ter nenhuma operação. Nós ainda tivemos gastos no último trimestre de 2008, porque quando tomamos a decisão de postergar sem prazo definido a abertura da operação, nós ainda tínhamos projetos, fornecedores, então nós tivemos ainda pagamentos a ser realizados no último trimestre do ano, e até, eventualmente, alguma pequena coisa no começo desse ano. Mas daqui para frente nenhuma despesa de operação vai existir nos Estados Unidos.

Sra. Juliana: Tá bom, então. Muito obrigada.

Sr. Alessandro: Nada, obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Guilherme Mazzili da Daycoval Asset.

Sr. Guilherme Mazzili: Oi, bom dia a todos. Eu tenho duas perguntas. A primeira é se com a crise econômica, vocês não acham que os consumidores podem optar por produtos de marcas mais baratas?

E a segunda com relação às operações internacionais de vocês, que estão operando abaixo do break-even. Quando que vocês pretendem atingir o break-even e, se não atingir, se vocês cogitam interromper alguma dessas operações? Obrigado.

Sr. Alessandro: Guilherme?

Sr. Guilherme: Oi.

Sr. Alessandro: É Alessandro, bom dia.

Sr. Guilherme: Bom dia.

Sr. Alessandro: Eu acho que, obviamente, em um cenário de diminuição de poder aquisitivo, sempre existe a possibilidade de um “*downgrade*”, vamos chamar assim, de marca. Quais são os destaques que eu daria no caso de cosméticos e da Natura?

De cosméticos é o fato de que, como é um produto ligado à auto-estima, ligado um pouco quase à identidade das pessoas, é o típico produto que eu arrisco dizer que a consumidora pensa duas ou três vezes antes de mudar de marca.

É muito importante para ela, provavelmente, dizer que perfume que ela está usando, qual é o shampoo que ela usa. Então o cosmético é uma categoria onde eu acredito que esse efeito ocorrerá em bem menos... em menor intensidade do que em outras categorias. Esse é o primeiro ponto.

O segundo é que no caso nosso, como eu mencionei muito rapidamente na abertura, nós não só temos uma posição de marca muito privilegiada, como ela melhorou no último ano. Nós temos alguns dados muito bons, de forma muito modesta, mas eu preciso dizer que são poucas marcas que eu conheço que tem os índices de preferência que a marca Natura tem.

Repetindo o dado que eu dei para vocês no começo da teleconferência: 46% das mulheres e homens, no público alvo no Brasil, preferem a marca Natura. Não é que gostam, eles preferem. Se eles puderem comprar, eles vão preferir a marca. E a segunda colocada que era 18, caiu para 16.

Então este é um fator que, de alguma forma, também nos afasta um pouco desse eventual problema de um *downgrade* de marca. Então, apesar de que acho que, em um momento desses, isso pode acontecer, tanto a nossa indústria é um pouco imune a esse fator, como o fato de termos uma marca preferida, desejada, diminui também esse potencial impacto.

Sr. Guilherme: Tá jóia. E com relação...

Sr. Alessandro: Eu esqueci, você tinha também perguntado sobre os países, né?

Sr. Guilherme: Isso.

Sr. Alessandro: Então olha... os países em consolidação esse ano chegaram no break-even técnico... esse ano não, 2008, desculpe, e em 2009 eles vão gerar Ebitda, vão gerar margem positiva. Os em implantação, em desenvolvimento, nossa expectativa é que o break-even no consolidado chegue em 2011, mais dois anos.

E, na verdade, a decisão não será do tipo “não chegou em 2011, fecha a operação”, porque a nossa operação tem uma estratégia de crescimento gradual, então seria economicamente equivocado chegar em 2011 e fechar, porque ainda tem meio ano para chegar ao break-even, porque todo o investimento de marca e construção de canal que você faz e que estamos fazendo, que é um ativo, nós vamos perder.

A decisão de fechar um país é se a gente, ao olhar a perspectiva futura, não vê um valor presente líquido positivo. O que até pode acontecer, a gente acha pouquíssimo provável porque quando a gente olha o nosso plano de negócio das operações, que tem um investimento relativamente baixo ano a ano, ele normalmente dá um VPL bastante positivo.

A única coisa é que ela precisa de alguns anos para chegar ao ponto de equilíbrio, como a gente tem dito, de cinco a seis anos para poder chegar ao ponto de equilíbrio. Então dificilmente nós tomaremos uma decisão de fechar uma operação porque ela não chegou ao break-even no ano adequado.

Sr. Guilherme: Tá jóia, obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Luiz Cesta do Banco Espírito Santo.

Sr. Luiz Cesta: Bom dia a todos. Ontem a Avon divulgou um novo programa de reestruturação mundial, buscando regionalização de suas operações, buscando ganhos de eficiência com isso, claro que, no caso da Natura, talvez a regionalização tenha um outro sentido.

Mas, na verdade, eu queria que vocês, se possível, explorassem um pouco se vocês acham que a regionalização, mesmo que seja somente em algumas regiões do país, faz algum sentido, talvez algumas promoções mais específicas para determinadas regiões? O quê que vocês têm feito nesse sentido para ganhar um pouco de eficiência nas operações?

Sr. Alessandro: Luiz, na verdade, o grande foco da regionalização – que são as unidades regionais – e da própria construção das unidades de negócio, elas têm, obviamente, uma busca por eficiência, mas o grande alavancador a gente acredita que seja na busca do “*top line*”. Então a gente acredita que tanto com as UNs, como com as URs, nós vamos poder buscar oportunidade de crescimento, obviamente de forma eficiente, com retorno positivo sobre o investimento.

Mas é através, como você falou, no caso das URs, de entender regiões que não estão muito bem ocupadas, ou de entender segmentos de consumidores que ainda não estão bem atendidos, ou categorias de produtos que têm espaço em determinadas regiões, e aí sim desenvolvendo produtos, promoções.

O marketing e mix regional a gente acredita que pode ganhar muito na busca de crescimento de market share, que virá também de eficiência, mas não é um projeto... elas não foram feitas para buscar redução de custo, elas foram feitas realmente para alavancar top line.

Você sabe e vê o nosso resultado, a Natura é uma empresa de margem bruta relativamente alta, então tudo o que a gente consegue buscar no top line, faz muito sentido tendo em vista, além do mais, o que falamos agora a pouco, uma marca preferida.

Então, o grande foco dessa evolução organizacional, no que se refere a UNs e URs, está na busca de oportunidade de crescimento. E o resto da empresa está trabalhando todos os outros processos, esses sim trabalham para a busca de eficiência a todo o momento.

Sr. Luiz: Tá. Uma segunda pergunta: a gente viu nesse quarto trimestre crescimento no Brasil bastante expressivo de número de consultoras, basicamente

a implementação das CNOs. Para 2009 eu queria que, se possível, vocês passassem um pouco qual é a expectativa de vocês com relação a crescimento de consultoras no Brasil.

E também fizesse um pouco... um balanceamento com relação a produtividade, talvez essas consultoras mais novas não tenham uma produtividade tão grande quanto as anteriores. Então qual que seria essa relação de crescimento do número de consultoras com uma possível queda de produtividade?

Sr. Alessandro: Luiz, em 2009, apesar de que a gente não divulga os números, qualitativamente eu posso te dizer que nós devemos esperar um bom crescimento do número de consultoras, por quê?

Basicamente por dois motivos. O primeiro é porque a gente ainda vai ter o impacto positivo da implementação do CNO – 65% foi implementado no segundo semestre de 2008, e ainda deve trazer algum benefício positivo durante 2009 no que se refere ao crescimento, aceleração do crescimento do número de consultoras. E os demais 35% serão implementados no primeiro semestre. Então somente isso deveria trazer um crescimento bastante significativo para nós.

O segundo aspecto, esse é um pouco mais externo, é que em um cenário aonde vai haver mais desemprego e as pessoas provavelmente buscando alternativas de geração de renda, a venda direta é uma excelente oportunidade. E no nosso caso, que somos uma marca desejada, preferida, nós devemos ter pessoas que, espontaneamente, nos busquem para serem consultoras e consultores da Natura. Então esses dois efeitos combinados deveriam trazer, para 2009, um bom crescimento de canal.

Com relação à produtividade, nós não temos nenhuma expectativa de uma grande mudança no curto prazo. Primeiro pelo efeito que você acabou de mencionar, quando você tem uma aceleração do crescimento, as novas consultoras têm uma produtividade significativamente inferior às consultoras que já estão no nosso cadastro. E só por esse efeito mix, a produtividade média cai.

O que não significa que as mesmas consultoras estão vendendo menos. A gente já percebeu desde a metade do ano que, olhando a produtividade sobre um outro ponto de vista, tentando isolar esse efeito mix, a gente conseguiu ver não só uma... fechou, acabou a queda e começou a haver uma leve recuperação, na média você não consegue ver isso.

De qualquer forma, em 2009 nós não estamos projetando um ganho muito significativo de produtividade, eu acho que nós não devemos esperar nenhuma mudança relevante com relação a 2008. E reforçando algo que a gente tem dito: a implementação do programa CNO, nessa seqüência que eu vou te dizer, impacta os resultados do canal.

O primeiro é acelerar o crescimento. O segundo é um aumento de atividade, frequência. E o terceiro, mas a médio e longo prazo, um aumento da produtividade, que precisa vir associado de uma série de outras coisas – investimento de marketing e mix, melhoria da performance em categorias e outras iniciativas ligadas ao marketing.

Sr. Luiz: Ok, obrigado.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Valter Bianchi Filho da Fundamenta.

Sr. Valter Bianchi Filho: Bom dia a todos, bom dia Alessandro. Minhas duas perguntas, uma é sobre como está sendo as primeiras experiências com a Consultora Natura Orientadora?

E a segunda é saber como ficou o parecer de vocês em relação à linha de alimentos funcionais? Tinha sido comentado que vocês fizeram um piloto na região centro-oeste, se não me falha a memória, então como isso vai ser levado a diante, ou se, de fato, vai ser descartado pela empresa?

Sr. Alessandro: Oi Valter, bom dia. Acho que as impressões com relação à Consultora Natura Orientadora são muito boas. Claramente essa mudança de patamar na taxa de crescimento do canal, no ano passado, veio em função da implementação do programa, então as primeiras impressões são muito boas.

Obviamente, um programa que traz grandes desafios, aprendizados a todo o tempo, é um público novo, então nós estamos bastante dedicados a aprender como é esse novo relacionamento. Mas as primeiras impressões são muito boas, é algo que realmente vai trazer benefícios, não só do ponto de vista de curto prazo, econômico e de crescimento de canal, mas também da qualidade da relação com as nossas consultoras, então uma impressão muito boa.

No que se refere à frutífera, nós estamos justamente no momento de fazer uma análise mais definitiva sobre os resultados do piloto e os potenciais desdobramentos. Ainda não temos hoje uma resposta para vocês, mas, em breve, nós vamos poder divulgar qual é a nossa decisão com relação à adoção ou o roll-out desse programa, ou a sua desativação. Hoje, infelizmente, não temos ainda possibilidade de dar informação para vocês, mas, em breve, nós vamos comunicá-los.

Sr. Valter: Só em relação a essa linha, caso ela venha a ser implantada, Alessandro, há expectativa de que ela tenha uma margem superior às linhas atuais de produto, ou essa é uma informação que ainda vocês não estão divulgando para o mercado?

Sr. Alessandro: Nós não estamos divulgando, Valter, porque, na verdade, a resposta que eu poderia te dizer não é nesse detalhe da margem, especialmente

se estamos falando de margem bruta. Um dos vetores que, sim, é decisor, não é a margem bruta, mas é a margem final que essa linha pode trazer de contribuição, levando em conta os investimentos em pesquisa, levando em conta os investimentos... as despesas logísticas, as despesas mercadológicas.

Então o mais importante do que a margem bruta, é a margem final. E isso é um dos vetores de decisão, então eu não tenho ainda como te dar uma informação. Mas eu posso te garantir que, se a gente perceber que a margem final é uma margem que não traz contribuição para o negócio, vai pesar contra a decisão de fazer a expansão. Não é o único vetor de decisão este, mas é muito importante.

Sr. Valter: Ok, muito obrigado.

Sr. Alessandro: Nada. Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. André Ximenes da Focus Invest.

Sr. André Ximenes: Oi, bom dia Alessandro. Eu queria saber com relação a aumento de desemprego, eu vejo aí a crise ainda se estendendo um pouco mais para esse ano, se vocês acham que as vendas podem cair? Eu queria uma sensibilidade de vocês para as vendas já no começo de 2009.

Sr. Alessandro: Oi André, bom dia. Olha... de acordo com o que a gente mencionou no comecinho da nossa teleconferência, apesar de que, claramente, o mundo e o Brasil também estar vivendo um momento de dificuldades, nós temos bons motivos para acreditar que seremos bem menos impactados por esse cenário todo, por quê? Porque o aumento do desemprego, de alguma forma, estimula o desenvolvimento da venda direta.

Sr. André: Claro.

Sr. Alessandro: O que nós oferecemos são oportunidades de geração de renda para as pessoas. E o outro ponto é que a indústria de cosméticos, especialmente no Brasil, nos últimos vinte anos mostrou muita resiliência a períodos econômicos mais difíceis. O cosmético é um produto que traz bem-estar, é um produto que as pessoas, às vezes até em um momento mais difícil, se dão ao prazer de comprar, como se fosse uma auto-indulgência. Então é uma indústria que sofre menos nesses períodos.

Então, por causa disso, nós não temos nenhum motivo para esperar um mercado ruim em 2009, pelo contrário, eu imagino que o mercado de cosméticos deve manter taxas de crescimento similares a do ano passado, pelo menos. E a venda direta, quem sabe, até acima, pelos efeitos que eu comentei com você. E, no nosso caso, nós não sentimos ainda nenhuma mudança. E, de novo, se eu tiver certo, não sentiremos. Então essa é a nossa percepção sobre como que a gente se insere nesse contexto econômico atual.

Agora, eu preciso dizer uma coisa: tudo isso é hoje. Acho que o cenário, apesar de estar bem mais estável do que estava a dois meses, três meses atrás, cada dia é um dia novo. Então pode ser que amanhã, se as condições macroeconômicas no mundo mudem dramaticamente e tal, a conversa pode até ser outra. Com a visão que temos hoje, nós estamos confiantes de que podemos... que nosso mercado vai continuar crescendo.

Sr. André: Perfeito. Uma outra pergunta em relação às despesas com vendas, incluindo aí as despesas de marketing. Vocês gastaram 88 milhões em 2008, e no plano previsto seriam 400 milhões para o triênio. Vocês pretendem cumprir esses 400, sendo o restante para esses próximos dois anos? E eu posso continuar trabalhando com o aumento no percentual de despesas com venda?

Sr. Alessandro: André, pode sim. O que você falou é o que vai acontecer. Nós vamos continuar aumentando os investimentos, e vale sempre repetir: esses 400 são adicionais. Então os 88 que a gente divulgou, de 2008, foram adicionais. Então você pode projetar, sim, que nós vamos continuar crescendo esses investimentos nos próximos dois anos para chegar nos 400 milhões que a gente anunciou, e que serão subsidiados por ganhos de produtividade.

Sr. Roberto: Mas na linha inteira... André, na linha inteira que a gente tem aqui, despesa de marketing e vendas, alguns meios de produtividade, que não estão diretamente relacionados à efetividade das nossas operações, estarão também permeando essa linha em si consolidada. Mas, de maneira geral, essa linha deve crescer e alguns ganhos de produtividade vão estar lá também.

Sr. André: Perfeito, muito obrigado.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Luiz Cesta do Banco Espírito Santo.

Sr. Luiz Cesta: Obrigado por essa nova pergunta. Eu queria que vocês comentassem um pouco os investimentos de 2008 e também um pouquinho os de 2009. No terceiro trimestre parece que o guidance de investimento em 2008 era de 90 milhões, e acabou ficando um pouquinho acima disso, veio 102.7 milhões.

Então eu queria saber se houve alguma necessidade urgente de investimentos? E qual que seria essa necessidade? E, para 2009, o quê que a gente está falando de investimentos em capacidade, em aumento da capacidade instalada mesmo? E qual que é a utilização da capacidade que vocês já estão rodando nos momentos de pico, principalmente para as festas de final de ano?

Sr. Alessandro: Luiz, a diferença entre o que a gente deu de guidance e o real do ano passado se refere única e exclusivamente às datas de finalização de alguns projetos. Alguns projetos às vezes terminam um pouco antes, alguns projetos às vezes tem um certo delay, então esses 9 milhões... 10 milhões a mais, não foram

nenhuma decisão de último prazo, de fazer algum investimento não esperado para o fim do ano.

Supondo que, em função da sazonalidade, precisamos fazer o investimento as pressas, não, não é isso não. É que ele é composto de vários projetos, alguns projetos estão ligados a tecnologia de informação, outros projetos são projetos físicos, outros projetos são de moldes de produto, alguns atrasam, alguns acontecem antes. Então, na verdade, é simplesmente uma questão de ajuste de cronogramas.

Para o ano de 2009 nós estamos divulgando um aumento nesse valor, então nós vamos passar para 140 milhões. E ele vai estar, basicamente, focado em alavancar a infra-estrutura da empresa para permitir os crescimentos que a gente espera ter, não só em 2009, mas nos próximos anos.

E eles estão baseados, principalmente, em tecnologia de informação – nós descentralizamos uma parte da nossa distribuição, como vocês sabem, e isso exige sistemas de informação mais robustos para gerenciar estoque e, portanto, parte desses investimentos é em tecnologia de informação.

A outra parte é em aumento de capacidade efetivamente, que nós fazemos todo ano, eu diria: é um aumento de capacidade não focando o fim do ano – no fim do ano os nossos gargalos não são internos aqui na fábrica, nem com os nossos fornecedores. Os gargalos estão mais ligados a distribuição mesmo e, nesse caso, como nós fizemos uma ampliação relativamente grande nos últimos um ano e meio com os novos centros, nós não temos um problema especificamente para o fim do ano.

E, por último, esses 140 milhões, um terceiro ponto que acho que é relevante, eles vem para possibilitar o desenvolvimento de novos produtos, já que nós temos um pipeline de lançamentos é importante, temos moldes. Então uma parte relevante desse investimento de 140 milhões está suportando os lançamentos que serão feitos, não só em 2009, mas como 2010 também.

Sr. Luiz: Ok, obrigado.

Sr. Alessandro: Nada. Obrigado a você.

Operadora: 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 gostaria de agradecer a presença de vocês, o tempo. Reforçar que a gente está bastante confiante de que pode ter um bom ano, que nós vamos continuar a implementação do plano que divulgamos. E trabalhar para que a Natura seja cada vez mais uma empresa não só de bons resultados, mas que busca gerar valor para todos os seus públicos.

Quero sempre agradecer a contribuição de vocês com perguntas, no relacionamento no dia-a-dia, porque sempre enriquece a nossa gestão e podemos sempre aprender no relacionamento com vocês. Um bom ano a todos e nos vemos no nosso call para divulgar os resultados do primeiro trimestre desse ano, em abril. Um bom dia.

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