

Local Conference Call
NATURA NAC.
Resultados do 1º trimestre de 2007
27 de abril de 2007

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).

Operadora: Nossa primeira pergunta vem da Senhora Andrea Teixeira do JP Morgan.

Sra. Andrea Teixeira: Bom dia a todos. Eu queria só Alessandro, se você pudesse um pouco falar sobre essa perspectiva, esse target de 23.7, quão confortável, pelos seus comentários, se está bem confortável que a gente pediria isso ao longo do ano. E eu queria saber, bom, ao longo do ano, significa, provavelmente, que você atingiria mais ao longo do 4º... 3º ou 4º trimestre. Só para ter certeza, esse valor seria para o ano inteiro... No final do ano que teria um ano inteiro, o 23.7%, ou só no 4º trimestre que a gente viria essa recuperação mais acentuada? E a outra pergunta é a respeito do Top Line, essa queda de... Esse desconto que foi feito, essas promoções que foram feitas durante o 1º trimestre, se a gente extrapolasse esse efeito na receita, qual seria o efeito do crescimento da receita ou, em outras palavras, quanto foi de ativação de promoção ao longo do tri? Obrigada.

Sr. Alessandro Carlucci: Oi Andrea, bom dia. Com relação a tua primeira pergunta, nós estamos confiantes de que podemos e que vamos alcançar no consolidado do ano a mesma margem de Ebitda, não no último trimestre ou no final, quer dizer, no conjunto do ano que nós vamos alcançar os 20... Pelo menos os 23.7% de margem de Ebitda que alcançamos no ano passado. Com relação a tua outra pergunta, se eu entendi bem, se eu não entendi, por favor, faça novamente, nós não divulgamos o percentual da nossa venda feita através de promoções. Se eu entendi, se é isso o que você quer saber, isso é uma informação que a gente não divulga, uma informação que a gente julga bastante estratégica. Por outro lado, eu acho que eu posso te dar uma informação que me parece relevante que é: com a melhoria da eficiência das nossas ações de marketing, a gente espera, durante o ano, diminuir a necessidade de promoções de preço, conforme vimos aqui no 1º trimestre desse ano. Agora eu... A gente não divulga o quanto da nossa venda é feito promocionalmente, o quanto é feito sem promoções.

Sra. Andrea: Perfeito. E o efeito nos custos também é, dessa... Bom, no caso se tem essa reestruturação e vocês pretendem ter um mix melhor ao longo do ano, tem alguma... Algum efeito negativo que a gente deve estar esperando no custo? Ou dado o fato que a insistência mercadológica vai aumentar, esse efeito na margem bruta seria minimizado? Essa é uma ação que nós já podemos... É uma premissa que nós podemos assumir ao longo do ano?

Sr. Alessandro: Andrea, a gente deve esperar uma diminuição do impacto das promoções de preço, e isso não afeta o custo diretamente, afeta o preço, obviamente que, conseqüentemente, afeta a margem, mas esse efeito deve diminuir no tempo, não tem um impacto direto no custo, tem um impacto direto na margem, e este efeito deve ser decrescente ao longo do ano, ou seja, deve diminuir esse impacto na margem. Mas não tem a ver com o custo do produto mesmo, que este não é afetado pelas promoções de preço.

Sra. Andrea: Eu entendo. Mas eu digo assim, pelo fato de ter sido o mix, vamos dizer assim, podemos assumir que o mix vá ter maior valor agregado e, por isso, o impacto, você teria um impacto menor, quer dizer, na margem, se tirar os descontos e você tiver melhorando, eu imagino para atingir esse Ebitda, vamos dizer em outras palavras, para atingir essa margem Ebitda, vocês vão estar melhorando o mix ou reduzindo o custo, ou reduzindo despesa? Porque eu imagino que a despesa vai ser difícil diluir, que a empresa já é bastante eficiente, mas, o quê estaria melhorando, principalmente o Top Line, né?

Sr. Alessandro: Deixa eu, talvez, te contar um pouco, de uma forma um pouquinho mais completa, onde está baseado esse ajuste na implementação da nossa estratégia.

Sra. Andrea: Perfeito.

Sr. Alessandro: A primeira coisa é que nós vamos melhorar, e que é o ponto que estávamos discutindo, a eficiência das nossas ações de marketing. Cada vez menos investindo em promoções de preço, apesar de que elas continuarão, porque elas fazem parte do nosso marketing e mix, mas nós vamos fazer isso, diminuí-las gradualmente, porque elas têm um impacto forte na margem bruta, e a gente acha que pode diminuir esse impacto se as outras ações de marketing, que estão em outras linhas, como, por exemplo, despesas de vendas e tal, ganharem eficiência. Esse é o primeiro ponto do nosso plano para poder chegar nessa margem de Ebitda que você aí está falando. Um segundo ponto do nosso plano é melhorar a produtividade em alguns processos operacionais da Natura, que são os processos que sustentam a nossa operação, nós somos uma empresa já bastante grande no Brasil, ganhos de eficiência de 1; 2; 1,5%, representam um volume de recursos muito expressivo. Então essa é a segunda parte que nós já estamos trabalhando há algum tempo, e vamos ver alguns ganhos em alguns períodos, outros mais para frente, porque são evoluções em processos que não são imediatos, não é uma coisa que a gente consegue fazer do dia para a noite. Mas, daí também virá uma parte da melhoria do nosso resultado e, por último, esse congelamento do overhead da empresa nos patamares do último trimestre do ano passado, que tendo em vista que vamos continuar a crescer a receita, será diluído durante o ano e, gradualmente, na medida em que a empresa for crescendo. Então, esses três fatores combinados é que deve nos ajudar a chegar na margem de Ebitda, pelo menos, na margem de Ebitda do mesmo ano, do ano passado.

Sra. Andrea: Perfeito Alessandro. Foi bem explicado agora. Obrigada.

Sr. Alessandro: Nada. Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Luis Cesta do BES Securities.

Sr. Luis Cesta: Bom dia a todos. Bom, apesar do crescimento do número de consultoras no Brasil ter sido bastante forte, 15%, a gente viu que a produtividade das consultoras subiu, pelo o que vocês colocaram, 0,5%. Corrige-me se eu estiver errado, mas, talvez esse crescimento tenha sido impactado também pelas ações promocionais da empresa. Mas, eu queria ter uma idéia de como é que vocês acham que a produtividade das consultoras pode evoluir ao longo de 2007, essa é a primeira pergunta. E a segunda pergunta é com relação ao nível de estoques, me parece que o nível de estoques está... Ficou um pouco elevado nesse 1º trimestre, eu queria saber se isso aí é algo não recorrente, e que talvez o nível retorne a patamares pouco mais baixos já no decorrer do ano. Obrigado.

Sr. Alessandro: Oi Luis, bom dia, é Alessandro. Eu vou responder a primeira parte da tua pergunta, e depois eu passo para o David, para falar um pouco da questão dos estoques. Nossa... Se eu pudesse compartilhar com você alguma expectativa, Luis, eu acho que, como temos falado, não... O crescimento da produtividade que nós observamos nos últimos anos na Natura, que foi um crescimento em termos até reais, deve ser decrescente daqui para frente e, neste ano, eventualmente, pode até ser até que a gente não veja crescimento de produtividade, então, eu não contaria, para efeito de projeção, com mudanças relevantes na produtividade das nossas consultoras, tendo em vista o número de consultoras que temos e o market share, a gente, obviamente, trabalha para que, ao poder fazer inovações e melhorar nossas ferramentas de marketing, elas também possam ganhar individualmente produtividade. Mas, para efeito de projeção, eu acho que não é óbvio a gente imaginar uma mudança de patamar neste ano. Ela até pode vir a acontecer, de novo, não é uma coisa que a gente controla tão finamente, mas eu acho que ela não deveria estar nas suas projeções, como nós estamos vendo já nesse 1º trimestre e como nós vimos o ano passado o crescimento foi um pouquinho menor do que no ano anterior, então, essa é a expectativa que eu posso compartilhar com você. E com relação aos estoques, acho que o Davi pode falar um pouco.

Sr. José Davi Uba: Bom, Luis, de fato nós tivemos um aumento na cobertura dos nossos estoques, ajustando aí os estoques do final do 1º trimestre do ano passado, pelo crescimento dos negócios, nós temos um aparente excesso de 60 milhões, R\$ 60 milhões arredondando aqui...

Sr. Luis: 60? Ok.

Sr. José Davi: 60, porque você ajusta aí os estoques para, mais ou menos, 20% do ano passado, você chegaria então a um... Para a mesma cobertura do ano passado, deveria ter um estoque aí de, aproximadamente, 230 milhões, estamos com 288, então tem um excesso aparente de 58. Esse excesso aparente, na verdade, ele é estrutural, eu vou explicar por que: primeiro pelas questões mais simples, temos aí uns 5/6 milhões, até uma parcela pequena de crescimento dos estoques, devido à descentralização desses estoques, nós estamos, nesse trimestre, operando com três centros de distribuição, enquanto que no 1º trimestre do ano passado tínhamos apenas um aqui em Cajamar, agora nós temos um em Matias Barbosa, lá na zona da

Mata de Minas, e um terceiro em Jaboatão, na região metropolitana de Recife. Então isso aí traz uns 6 milhões de aumento de estoques, porque o estoque descentralizado sempre o estoque de segurança aumenta um pouquinho. Depois nós temos o crescimento da participação das operações internacionais, que tem uma cobertura maior, que é natural, eu ainda, a empresa ainda fornece 100% dos materiais a partir aqui dos produtos, a partir aqui da fábrica de Cajamar, então, as coberturas nas operações internacionais são maiores que aqui no Brasil, e não podia ser diferente, isso aí explica mais 10 milhões. E temos 45 milhões de uma nova política de estoques de segurança, que nós implementamos no final do ano passado, e que veio também para ficar. Para você ter uma idéia essa nova política prevê o estoque de segurança maior para as vendas promocionais, onde nós tínhamos maiores problemas de falta de produtos, e as nossas análises apontam aqui que os benefícios dessa nova política por redução de perda de vendas equivalem aí de 8 a 9x os custos de capital, de armazenagem desse estoque adicional. É uma política que já está aprovada, o acerto dela está aprovado e, então, essa nova composição de estoques é recorrente e vai permanecer.

Sr. Luis: Ok. Muito obrigado.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem da Sr. Ricardo Boiati do Bradesco Corretora.

Sr. Ricardo Boiati: Bom dia. Eu gostaria de saber se essa melhora de margem esperada ainda para 2007, se ela deve acontecer apenas no 2º semestre do ano, dado que o 2º tri, agora, ainda deva ser um trimestre bastante promocional aí com o Dia das Mães e Dia dos Namorados, ou não? Ou se vocês esperam já uma melhora a partir do 2º tri?

Sr. Alessandro: Oi Ricardo, bom dia, é Alessandro.

Sr. Ricardo: Bom dia.

Sr. Alessandro: Na verdade, como a gente falou, nessa recuperação de margem, como um todo na empresa, ela deve ser gradual durante o ano e, portanto, mais concentrada no 2º semestre.

Sr. Ricardo: Certo.

Sr. Alessandro: De novo, no próximo trimestre vamos ver uma evolução, mas ainda caminhando para essa margem similar a do ano passado, como eu mencionei agora a pouco, consolidado, no total do ano é que nós teremos essa margem. Agora nesse próximo trimestre, o que afeta não é só o Dia das Mães, é aquilo que eu comentei antes, a diluição de alguma... Das do overhead da empresa virá mais para frente, com o crescimento maior da empresa. E produtividade também alguns, vamos alcançar no 3º, alguns no 4º, alguns também no 2º, então essas coisas vão se acumulando. Então nós não vamos ver a melhoria já toda no próximo trimestre, não é só por causa do Dia das Mães não, é pela combinação de todos esses efeitos que vamos ver mais fortemente no 2º semestre do ano.

Sr. Ricardo: Legal. Tá bom. Obrigado.

Sr. Alessandro: Nada. Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Ricardo Fernandes do Banco Itaú.

Sr. Ricardo Fernandes: Bom dia. Duas perguntas. Primeira é, na parte internacional, acho que vão começar a se expandir para os Estados Unidos, Califórnia, Rússia, já o próximo ano. Mas, depois disso, tem alguns planos um pouco mais, não posso falar definitivo, mas já encaminhado para outros países onde pode começar a operar um programa piloto, ou a expansão mais definitiva? Essa é a primeira pergunta. A segunda é que eu vejo aqui uma... Pode ser uma oportunidade, eu percebo que as consultoras de vocês são, basicamente, uma classe, vamos falar, C e D, mas os produtos e os preços que vocês vendem são mais para uma classe B e A, então como a venda é, basicamente, a gente que você conhece, uma venda para conhecidos ou amigos, sei lá, você tem um... Pode se ter um mismatch, certo? Como, porque, por exemplo, minha esposa não compra Natura, mas acho que gosta, mas não tem ninguém que conhece que vende, essa... Bom, a venda ainda cresce bastante, então pode ser uma oportunidade, mas como você pode incentivar, como você pode ensinar as vendedoras, as consultoras a pegar uma clientela que não conhece. Como faz isso para aumentar a produtividade, por exemplo? Obrigado.

Sr. Alessandro: Oi Ricardo, bom dia. É Alessandro. Vamos lá, a primeira pergunta é mais fácil que a segunda. Mas no que se refere à expansão internacional, nós, como você mencionou, estamos trabalhando para começar as operações nos Estados Unidos e na Rússia no ano que vem que, conforme já divulgamos, são operações que começam em regiões bastante controladas, é uma forma da gente ter um primeiro período de aprendizado no país, e depois de ter alguns sinais vitais de eficiência e de saúde dessas pequenas operações, tomar decisão de fazer uma expansão mais vigorosa. Nós não temos ainda nenhum plano definido para outros novos países, nós estamos, continuamos a estudar, existem mercados muito interessantes, mas nós não temos nenhum plano, até porque nos próximos... Um ano, pelo menos, nós vamos estar bastante dedicados a começar a implementação dessas operações nesses dois países que você mesmo citou. Então eu não tenho nenhuma informação melhor para poder compartilhar com você com relação a novos países, mas, estamos estudando alternativas. Quando tivermos alguma coisa um pouquinho mais segura, nós, com certeza, compartilharemos com todos vocês. Com relação ao que você estava perguntando, a primeira coisa, se você me permitir, já conversei aqui com a turma, nós vamos mandar uma consultora para atender a sua esposa, porque não posso terminar essa conversa, sabendo que tem alguém que gosta da nossa marca e não conhece uma consultora. Por outro lado, acho que você tem razão de que o modelo da venda direta é um modelo que é mais baseado no esforço empreendedor do nosso canal ir a busca de clientes, do que do cliente ir a busca do produto, como é o varejo tradicional. Então, o jeito que nós podemos fazer para que os clientes que, eventualmente, gostam da marca, tem desejo de comprar o produto, mas não conhecem uma consultora, é basicamente a gente fazer crescer o canal, que é o que mostramos aqui, que continuamos a fazer, e esse é um foco desde sempre nosso, aumentar o número de consultoras; treiná-las, porque esse é um diferencial importante da Natura, a gente faz um investimento relevante no treinamento delas e, ao mesmo tempo, reconhecê-las, motivá-las, para que a saída, o turnover de

consultoras seja baixo, e nós temos divulgado números de turnover nosso que, provavelmente, estão entre os menores turnovers do mundo da venda direta, o nosso turnover o ano passado foi de, aproximadamente, 30%, o que é um número muito, muito baixo para a nossa indústria. A média de turnover na indústria de venda direta é de 90%. Agora, existem sempre alguns espaços, algumas lacunas a serem preenchidas, talvez, especialmente, uma classe mais alta, nos grandes centros, e nós vamos tentar, temos algumas pequenas iniciativas que podem ajudar isso, hoje, por exemplo, existe a Internet, os nossos consumidores, se desejarem, podem comprar os nossos produtos através da Internet, ou seja, existem algumas alternativas para a gente acessar alguns grupos que não tenha ainda contato com o nosso canal. Agora, essa é a dinâmica do dia-a-dia de uma empresa de venda direta, como fazer para que a minha consultora, o meu consultor, possa acessar os consumidores que tem esse desejo? Eu não tenho uma resposta objetiva e única, e eu não sei se o grande espaço está mesmo na classe A ou B, porque, provavelmente, nessas classes nós devemos ser líderes em algumas categorias que atuamos. Acho que isso o que você está dizendo acontece em várias classes, e é mais pertinente ao modelo de venda direta do que, especificamente, a Natura. Hoje, se você olhar um dado que a gente não divulga, mas eu posso compartilhar com você, se você olhar a distribuição social das nossas consultoras no Brasil, ela é melhor proporcionalmente, razoavelmente melhor do que a distribuição social do Brasil, quer dizer, eu tenho consultoras da classe A, eu tenho consultoras da classe B, então, a gente consegue chegar nessas classes, o que acontece é que sempre tem uma falha no processo, ou tem um grupo que é, talvez, mais difícil de acessar. Mas se você permitir, vou pedir para entrar em contato com você e mandar uma boa consultora para atender a sua esposa.

Sr. Ricardo: Tudo bem. E essa idéia de Internet aqui para incentivar o cliente, o consumidor final a procura do produto, que também depois gera um contato como vendedora. Vocês... Eu nunca vi um banner, não sei, no UOL, na Terra, sei lá, da Natura, onde você pode entrar, que te direciona a vocês para ver os produtos. Bom, você faz o pedido e vai para uma consultora mais próxima de você, tipo, coloca o CEP, sei lá. Tem pensado numa coisa assim? Ou já existe?

Sr. Alessandro: Olha, já existe o site, a gente, você tem razão no seguinte: a gente não faz um investimento de marketing muito relevante para divulgar a venda pela Internet. E, basicamente, para tentar deixar tranquilas as nossas 600 mil consultoras e consultores de que nós não temos intenção nenhuma, e não temos mesmo, de subtrair clientes delas ou deles. Mas o sistema de venda pela Internet ocorre, tem um investimento de marketing na Net, talvez um pouco mais segmentado, então não é comum você ver banners nos principais portais no Brasil da Natura. Agora é uma coisa que pode estar dentro do espoco da nossa atuação, e a gente faz ações um pouco mais suaves do que um grande esforço para vender a venda pela Internet, de novo, para realmente não dar nenhum sinal, porque não é o que a gente quer, de que estamos querendo substituir parte da venda das nossas consultoras. Eu acho que o que nós temos que fazer é, principalmente, crescer o número de consultoras, garantir que elas estão bem alocadas, tendo em vista os diferentes públicos que temos, como você estava mesmo mencionando. Até existe uma iniciativa, já de algum tempo, por exemplo, aqui em São Paulo, de um setor que, na verdade, cuida de consultoras de uma classe mais alta, que também querem se relacionar com a Natura, não só para revender e comprar os produtos, mas para fazer alguns programas sociais, ambientais, então tem até algumas iniciativas. Eu acho que através dessas coisas

nós, talvez, vamos ser mais efetivos do que fazer um grande investimento na Internet, porque, isso sim, poderia sinalizar para as nossas consultoras que nós estamos querendo subtrair parte da venda delas.

Sr. Ricardo: Tá, tudo bem. Obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado a você.

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco (*) um (1).

Nossa próxima pergunta vem da Sra. Daniela Bretthauer da Goldman Sachs. Com licença, Sra. Daniela, sua linha está aberta.

Sra. Daniela Bretthauer: Alô, oi desculpa. Bom dia. Pergunta com relação à estratégia de Dia das Mães de vocês, sem... Eu sei que vocês não podem comentar, tipo, quanto que está crescendo vendas, nada nessa linha. Mas, Alessandro, o quê que você pode dar de conforto para a gente em termos de estratégia promocional, ou coisas que vocês estão preparando aí para o Dia das Mães, para até reverter aí efeitos que a gente viu no 4º tri e de uma certa forma, no 1º tri?

Sr. Alessandro: Daniela, bom dia. Como você mesmo disse, eu não posso te contar muita coisa. Mas o que nós estamos tentando fazer não é só para o Dia das Mães, é de forma geral, na gestão do marketing e mix da empresa, é transferir o peso de promoções de preço para outras ferramentas de marketing, em mães, o que a gente está vendo já é que não teremos aquele impacto tão significativo de margem, como tivemos no último trimestre. Mas isso é parte da evolução da eficiência do marketing, que ela virá, conforme já mencionamos, ela virá gradualmente durante o ano, nós vamos ganhar produtividade em algumas delas, vamos aumentar a eficiência em outras, vamos desenvolver algumas novas, tudo isso para tentar diminuir a relevância das promoções de preço, e a gente já deve ver isso um pouquinho mais, e vamos gradualmente durante o tempo.

Sra. Daniela: Vai ter kit no Dia das Mães então, né?

Sr. Alessandro: Opa, já teve, já começamos a venda do Dias das Mães há vinte dias já, porque a gente... A gente faz a venda antecipada, a consultora precisa fazer o pedido, normalmente, um mês, vinte dias antes da data de mães. Então nós já tivemos. Se você olhar a composição dos estojos, você já vai perceber isso que eu estou te contando, comparado com o Natal.

Sra. Daniela: E vocês estão confiantes que a gente vai ver a recuperação de margem Ebitda que a gente viu no 1º tri, ou seja, isso já começa a melhorar no 2º?

Sr. Alessandro: Não, olha... Eu, sem te dar um guidance específico do próximo trimestre, que nem teria condição de te dar, nem temos essa prática, a gente espera sim uma recuperação gradual e consistente da margem na empresa como um todo, o que pode acontecer é num trimestre determinada despesa sobe e outra cai, mas, de forma geral, a margem da Natura deve ir melhorando durante os trimestres no ano.

Sra. Daniela: Tá bom, obrigado.

Sr. Alessandro: Nada, obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Laércio Junior do Banco UBS Pactual.

Sr. Laércio Junior: Alô, bom dia. Na verdade é Márcio Correa que está falando, a pergunta que eu tenho é a seguinte: é com relação à competição no setor, o que a gente tem visto, assim, algumas notícias sobre competição, vou dar alguns exemplos: a Belle Paris falou que vai investir aqui no Brasil por causa do dólar, que agora permitiu a ela fazer investimentos; a Boticário agora está mais capitalizada; tem empresas varejistas que estão falando investir em produtos próprios, por exemplo, o Carrefour, assim como outras; tem outras várias empresas menores falando em investir bastante nesse segmento verde, etc. e tal. Então, assim, como é que vocês vêem a competição evoluindo no setor ao longo desses próximos 2/3 anos?

Sr. Alessandro: Oi Márcio, bom dia. Acho que nós vamos continuar a ver um incremento da competitividade do nosso setor, especialmente se a gente começar a ver uma recuperação econômica no Brasil, uma distribuição de renda, obviamente as pessoas se interessam pelo nosso mercado, que já é um mercado muito grande, então nós vamos continuar a ver um efeito que já vem de alguns anos, de algum aumento de competitividade. E o jeito que nós estamos encarando isso é que nós vamos e seremos e vamos trabalhar para ser cada vez mais inovador, cada vez mais ditador de tendência e levando a proposta da nossa marca para o cliente final. E, obviamente, tirando proveito da preferência que ela já tem no nosso mercado, e da posição que temos dentro do CF&T e também da venda direta. Então acho que vamos continuar a ver um aumento de competitividade sim, de novo, não tem nenhum ponto isolado relevante, mas, no todo, nosso mercado está ficando cada vez mais competitivo, como a maioria dos mercados. Então eu acho que nós temos que estar preparado para enfrentar uma concorrência cada vez maior.

Sr. Márcio Correa: Só um follow-on com relação a isso, em outras indústrias, a gente vê muitas vezes isso, quando você aumenta a competição, o que você... O que acaba acontecendo dos países emergentes como estão, uma penetração baixa do serviço, você acaba acelerando o crescimento, e o que... Eu não sei, parece que eu estou notando que está tendo o aumento da competição, só que o setor está crescendo menos do que nos anos anteriores, o que seria o pior dos casos, pode ser que esteja acontecendo isso por uma substituição, aquele negócio de pocket share, o cara está migrando uma maior fatia da renda dele para outros segmentos como, por exemplo, com o dólar mais baixo, ele está comprando mais eletrodoméstico porque está ficando mais... Está mais acessível a ele ou, por exemplo, móveis agora, por exemplo, pesquisa saiu como o item mais desejado para o ano, por exemplo, então, vocês estão vendo alguma coisa nesse sentido também?

Sr. Alessandro: Olha Márcio, eu não conseguiria fazer uma correlação muito objetiva desses fatores que você está trazendo, eu acho que, primeira coisa, o aumento de competitividade, ele está acontecendo, mas ele não foi, assim, dramático de uma hora para a outra, nem eu diria assim: "Puxa, nós estávamos super tranquilos um ano e meio atrás e agora estamos... tem competidor para todo o lado". A indústria de

cosméticos é uma indústria onde é muito fácil entrar, e também é muito fácil sair, competidores na venda direta que anunciaram a entrada no Brasil nos últimos dez anos, tem uma lista de uns trinta, provavelmente, competidores relevantes, marcas globais e a maioria deles não está mais, então, apesar de realmente acreditar que a competitividade vai continuar crescendo, não tenho uma visão de que: “Puxa, agora ficou realmente muito, muito difícil”. Então eu acho que é uma coisa gradual e é um mercado fácil de entrar, mas também fácil de sair. Por outro lado, talvez a gente esteja vivendo, pontualmente, um crescimento menor, pelo ano passado, apesar dos números terem melhorado depois do novo cálculo do crescimento econômico, o Brasil não teve um crescimento espetacular, então o nosso mercado também vai seguindo um pouco o crescimento do PIB, apesar de que com taxas mais altas. Talvez esse ano, se realmente as projeções se confirmarem, e houver uma maior distribuição de renda, apesar de um pocket share com mais competição, como você falou, é possível que o nosso mercado volte a crescer a taxas relevantes. Então eu não faria essa associação, ou essa conclusão, de que o mercado de cosméticos está crescendo menos e está ficando mais competitivo. Até porque, como lei natural da economia, se isto estiver acontecendo, daqui a pouco já reverte, porque aí você não tem espaço para tantos competidores, porque eles não terão tanta lucratividade. Então, mas eu não faria essa conclusão, acho que é cedo ainda para concluir isso.

Sr. Márcio: Tá ok. Muito obrigado.

Sr. Alessandro: Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Gustavo Hungria do Banco UBS Pactual.

Sr. Gustavo Hungria: Bom dia Alessandro, Davi. Bom, na verdade, eu queria entender um pouco melhor esse gráfico número 18 que está no slide de vocês, vocês estão falando aí de uns investimentos em inovação chegando aí a 3.6% da tua receita e, se não me engano, esse era o nível que vocês estavam querendo chegar já há algum tempo, enfim, vocês nem consideravam isso, talvez, um nível ótimo aí para investimentos em inovação. Só que, ao mesmo tempo, a gente está vendo que o índice, o número de lançamentos, o índice de inovação vem... Caiu aí ano contra ano para esse patamar de 55%. Então eu queria entender se vocês estão vendo aí, talvez, uma maior dificuldade em manter uma inovação mais eficiente, com um percentual maior da tua receita e se isso vem, de certa forma, impactando negativamente as suas vendas, ou se você planeja manter esses níveis de investimento e inovação, ou se isso aí pode acelerar para voltar a crescer lá o índice de inovação depois? Se pudesse falar um pouco sobre isso.

Sr. Alessandro: Posso falar sim, Gustavo. A primeira coisa é esse percentual de investimento ele, eventualmente, pode ter flutuações nos trimestres porque parte importante desse investimento em inovação é investimento em pesquisa básica, investimento em pesquisa básica é um investimento que você faz para lançar produtos, às vezes daqui quatro anos, às vezes daqui cinco anos, então ele tem uma parte quase fixa, vai, que eu vou chamar assim que, portanto, dependendo do trimestre, ela sobe um pouquinho, ela desce um pouquinho, então não dá para a gente fazer uma correlação direta de que neste trimestre de 3 passou para 3.6, e caiu lá o índice de inovação, estamos sendo menos eficientes, portanto. Então, na

verdade, pense nesses 3% como uma parte relevante dele de médio e longo prazo. Com relação ao índice total de inovação ter caído, o que de fato aconteceu, e a gente vai ver isso, provavelmente, em alguns trimestres ainda pela frente, e já tinha acontecido no final de 2006, no 4º trimestre, é que nós tivemos alguns lançamentos de não tanto sucesso em 2005, e eles estão na conta ainda, então, como eles foram lançados em 2005 e o desempenho deles não foi muito bom, eles acabam fazendo este índice cair. Agora, este é um indicador também para a gente ver no longo prazo, o índice total de inovação nem sempre mede a eficiência da inovação no curto prazo. Por que eu quero dizer isso? Às vezes você tem, como ele é um índice absoluto, ele pega todos os produtos que tiveram algum tipo de inovação, ele não pega somente o que são os break throughs, às vezes você tem uma categoria, e isso aconteceu no nosso caso, a gente não abre por uma questão de estratégia, mas nós tivemos uma categoria, por exemplo, aonde o índice de inovação caiu e ela foi a que... Uma das que mais cresceram e ganhamos market share. Por quê? Porque dois ou três produtos que foram realmente muito exitosos lançados, eles impulsionaram a categoria, e às vezes você tem três ou quatro outros produtos que tinham performance boa e caíram, então o índice todo cai, apesar da competitividade e a inovação não ter caído. Então, mudanças relativamente pequenas, eu acho que elas não devem levar a conclusões de curtíssimo prazo. É claro que se a gente, durante um, dois anos, ver esse índice caindo sistematicamente, aí, provavelmente, deveríamos estar mais atentos. Mas neste caso aqui não estamos preocupados, e você vai ver, provavelmente, esse índice ainda em patamares abaixo do ano passado por alguns trimestres, basicamente pelo efeito que eu te contei de lançamentos não tão exitosos de 2005.

Sr. Gustavo: Tá ok, obrigado.

Sr. Alessandro: Nada. Obrigado a você.

Operadora: Senhoras e senhores, novamente, para fazer uma pergunta, por favor, digitem asterisco (*) um (1).

Operadora: Nossa próxima pergunta vem do Sr. Gabriel Raoni da Fidúcia.

Sr. Gabriel Raoni: Bom dia Alessandro, bom dia David e Helmut, essa minha pergunta é sobre (X46:31) Jaboatão, eu queria saber em relação ao tempo de entrega que hoje deve estar na casa de seis a cinco dias, e regiões mais distantes, no nordeste, pode estar chegando até dez dias. Quanto tempo... Em quantos dias deve cair esse tempo? Ou se vocês têm uma idéia mais ou menos? E eu só queria saber se isso pode impactar em produtividade na região nordeste, produtividade das consultoras?

Sr. José Davi: Nós acreditamos sim que vai afetar a produtividade, e nós imaginamos que nas regiões mais próximas dos centros de distribuição, vamos tomar, por exemplo, a região metropolitana lá de Recife que o... Ou talvez até toda a zona da Mata do estado de Pernambuco, eu acho que nós vamos entregar de um a dois dias, contra talvez hoje um prazo médio de seis a sete dias. Isso tem um impacto enorme na percepção da qualidade de serviço, as entregas serão feitas também com mais regularidade, com menos volatilidade no prazo, porque agora 24/48 horas você, praticamente, não tem volatilidade e essa certeza da entrega é muito valorizada pela

consultora. Então nós achamos que vai sim, pode ter um impacto na produtividade, nós já temos todo um programa de acompanhamento do impacto dessa distribuição mais rápida, comparando consultoras que não estão sendo afetadas pela distribuição com aquelas que serão e, durante um prazo razoável, para nos dar certeza e o bom intervalo de confiança estatística para medir esse aumento de produtividade. Mas a nossa expectativa é que terá sim um impacto na produtividade.

Sr. Gabriel: E só complementando, Alessandro, você tem uma idéia de qual percentual da receita que está na região nordeste?

Sr. Alessandro: Gabriel, eu tenho, mas, infelizmente, essa é uma informação que a gente não divulga, porque o nosso setor acaba fazendo, infelizmente, pouquíssimas divulgações regionais, então a gente acaba seguindo esta regra para não mostrar mais o que devemos. Mas, eu... Talvez não vá te ajudar no que eu vou te dizer, mas a região nordeste é uma região bastante importante no nosso resultado. Mas, infelizmente, eu não posso te dar o percentual preciso.

Sr. Gabriel: Entendi. Mas, assim, complementando também a pergunta que o Luis fez, que ele fez em relação à produtividade, em relação à região nordeste isso poderia ser um... Ter um impacto em relação à surpresa assim, em relação à produtividade no ano de 2007, em termos de nordeste impactando a produtividade Brasil. Vocês acreditam nisso, ou é pouco relevante à região?

Sr. José Davi: Olha, esta... Essa nossa operação em Jaboatão é ainda uma operação piloto, ela atende uma parcela relativamente pequena de todo o nordeste, e o nosso objetivo é mesmo medirmos de forma concreta um impacto da melhoria do serviço logístico na produtividade da consultora. Então, no final desse ano nós vamos ter uma idéia precisa da relação do nível de serviço com a produtividade da consultora e, se ela for economicamente viável, nós vamos prosseguir com a criação de novos centros de distribuição nas regiões mais afastadas de São Paulo. Mas, para esse ano, mesmo que o resultado seja extremamente positivo, ele não afetará a produtividade, sequer a produtividade média do nordeste, portanto, muito menos a do Brasil.

Sr. Gabriel: Perfeito. Tá ok. Muito obrigado hein?

Sr. José Davi: Obrigado a você.

Operadora: Com licença, nossa próxima pergunta vem do Sr. Rodrigo Santos da Meta Asset.

Sr. Rodrigo Santos: Boa tarde. Eu queria tirar uma dúvida com relação a essas medidas para a melhoria da margem do Ebitda, se seria possível tangibilizar um pouquinho como é que são as ferramentas do market e mix que vão ser mexidas, eu entendi que há uma menor... Um menor peso em promoções de preço, mas que outras ferramentas vão ser utilizadas, com que intensidade? E do ponto de vista industrial e de processos, que projetos há para melhoria de produtividade, melhoras de margens? Se pudesse tangibilizar isso um pouco, primeira pergunta. E a segunda é com relação a operações internacionais, qual é a expectativa em termos de tamanho para essas operações ou rentabilidade, dá para imaginar, já ouvi falar algo

como 10% da receita, mas, em termos de margem algo comparável ao Brasil, menor, retorno. Dá para dar alguma dimensão da operação internacional para o negócio? Obrigado.

Sr. Alessandro: Oi Rodrigo, é Alessandro. Eu posso tangibilizar sem te contar, obviamente, tudo o que vamos fazer, porque nossos concorrentes gostariam de saber também, o que nós estamos falando quando dizemos de um plano de aumento de eficiência nas nossas ações de marketing, nós vamos, primeiro: tentar fazer um marketing que realmente demonstre o valor agregado que o nosso produto tem, o nosso produto dentro dele, não só tem uma formulação em ingredientes, mas tem o cuidado, a seleção de como esses ingredientes são extraídos, tem fórmulas vegetais, trazem conceitos inovadores para as nossas consumidoras, tem benefícios diferenciados, então, nós vamos fazer um aperfeiçoamento na forma como a gente conta essa proposta de valor e essas histórias da Natura, os próprios produtos vão carregar cada vez mais isso. Temos alguns lançamentos relevantes para esse ano, que certamente vão nos ajudar, temos um aperfeiçoamento no treinamento das nossas consultoras nesse mesmo ano, vamos fazer melhorias na nossa revista, que é a revista que carrega os nossos produtos e os nossos conceitos, ela vai ser mais eficiente, vamos ganhar espaço para poder contar as histórias, essas histórias que eu estava te mencionando, eventualmente vamos também ganhar em custo nessa revista. Isso é, tem uma miríade de possibilidades, eu estou te citando algumas delas. Então é, mas grosseiramente um pouco nessas frentes que nós vamos atuar. Vamos continuar estando muito próximos das nossas consultoras, eu acho que é importante dizer, o turnover da Natura não é baixo só porque a consultora consegue vender bem os nossos produtos, é porque a gente tem uma relação com as nossas consultoras, uma relação de qualidade, no ano passado nós mostramos, mantivemos o percentual de favorabilidade das nossas consultoras de 89%. Então elas são... A gente tenta tratá-las realmente, antes de consultoras, como consumidoras, como pessoas, e a gente vai continuar fazendo isso fortemente, que nem sempre na venda direta isso acontece, elas, às vezes, são mais tratadas como pessoas que revendem somente os produtos e não como parte da empresa como um todo. Com relação à área internacional, nós temos divulgado que a gente espera que em dez anos as operações internacionais representem em 20% da nossa receita. E com relação à margem, a margem bruta, o lucro bruto, como chamamos no consolidado que divulgamos a vocês, das nossas operações internacionais é muito próxima do Brasil. Com relação à margem Ebitda dessas operações, obviamente, não é a mesma, tanto é que elas ainda não chegaram no ponto de equilíbrio, nem as em consolidação, que é o que vai acontecer o ano que vem, mas, provavelmente, no horizonte de dez anos, desde do começo de uma operação, ela deve começar a se aproximar a margens de Ebitda que a operação Brasil tem, mas, a margem bruta dela, ou o lucro bruto já é igual desde o primeiro dia, muito próxima no conjunto, obviamente, dependendo do país, você tem lucros brutos um pouco diferentes, porque tem custos de transportes diferente, daqui para o Brasil, do Brasil para a operação, já que a gente ainda exporta tudo. Você tem cargas tributárias diferentes, então, operação a operação varia, no conjunto delas a margem bruta, desculpe, o lucro bruto é muito parecido.

Sr. Rodrigo: Entendi. Só mais uma dúvida com relação à parte de processos e melhoria operacional e industrial. Pode dar alguns exemplos também do que será feito para melhorar essa rentabilidade?

Sr. José Davi: Rodrigo, é o Davi que está falando. Você sabe que a nossa indústria é um híbrido de manufatura e varejo e distribuição, se você der uma olhada aí no nosso... Se você der uma olhada no perfil do nosso lucro de perdas, você vai ver que as despesas, que estão depois do CMV, na verdade, representam mais do o próprio CMV. Então quando nós falamos aqui em ganho de produtividade, nós estamos falando um pouco na parte de manufatura, mas, muito, com muito mais ênfase, eu até diria, nos processos de distribuição - captação de pedidos, separação dos produtos, todo o custo de transporte, o custo de gestão da força de vendas - são elementos pesados aqui nos nossos custos operacionais. Então esses é que são os principais focos da nossa ação, é claro que lá em manufatura também. Nós temos... Você tem visto aí nos últimos anos, o nosso investimento imobilizado tem sido bastante grande, uma parte boa disso vai para manufatura, nós temos investido em automação e temos, também, melhorado muito o sistema de informação da manufatura. Agora, lá nos processos de distribuição, nós estamos fazendo é colocando mais tecnologia de informação; medindo melhor os resultados; alterando os processos; queremos captar pedidos a um custo menor; queremos distribuir, transportar com mais eficiência, enfim, tem aí um conjunto enorme de medidas que nós estamos tomando para melhorar a produtividade. Elas não estão concentradas na manufatura, estão mais focadas nos processos de distribuição.

Sr. Rodrigo: Ok. Muito obrigado.

Sr. José Davi: Obrigado.

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

Sr. Alessandro: Bom queria agradecer novamente a presença de vocês, as perguntas, elas são sempre importantes porque possibilitam a gente manter e, sempre que possível, ampliar transparência sobre o que estamos fazendo, sobre os nossos planos, que continuam a ser de, realmente, fazer a Natura ser uma empresa que continua crescendo no Brasil e fora do Brasil, e gerando riqueza para os investidores e também para todos os públicos com os quais nos relacionamos. O nosso próximo encontro daqui a um trimestre vai ser um prazer a gente poder falar, novamente, sobre a implementação desse plano que deixa todos nós da Natura com bastante orgulho. Um abraço e obrigado de novo pela presença de vocês.

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