



Local Conference Call
Natura
Resultados do Primeiro Trimestre de 2016
28 de abril de 2016

Operadora: Bom dia Senhoras e Senhores, obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência de resultados do primeiro trimestre de 2016 da Natura. Estão presentes hoje conosco os senhores: Roberto Lima – Diretor-Presidente, José Roberto Lettiere - Vice-Presidente de Finanças e Fabio Cefaly – Gerente de Relações com Investidores.

Esse evento está sendo gravado e 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.

Esta teleconferência possui tradução simultânea para o idioma inglês e perguntas poderão ser feitas normalmente por participantes conectados no exterior.

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. Roberto Lima – Diretor-Presidente da Natura, que iniciará sua apresentação. Por favor, Sr. Roberto, pode prosseguir.



Sr. Roberto Lima: Muito obrigado. Bom dia a todos. Inicialmente gostaria de agradecer e dar boas-vindas à teleconferência de resultados do primeiro trimestre de 2016 da Natura.

Como vocês já devem ter observado nos resultados que publicamos ontem, apresentamos um forte contraste entre o desempenho nas operações internacionais e as operações no Brasil. Nas internacionais vimos um crescimento de 42% e estas operações passaram a representar 33,6% da nossa receita líquida total.

As operações na América Latina cresceram 31,8%; 29% em moeda local de cada um dos países, dos 5 países onde estamos presentes, com uma forte expansão no número de consultoras.

A Aesop – a operação australiana comprada pela Natura no final de 2012 – cresceu 96% em reais, 53% em dólares australianos; resultado da abertura de 43 novas lojas nos últimos 12 meses e do crescimento de 20% de vendas nas mesmas lojas.

No Brasil, além da piora do cenário macroeconômico e de consumo, as nossas receitas foram impactadas pelo aumento de 3,4 pontos percentuais de carga tributária que incide sobre as nossas receitas brutas e, em menor grau, por uma calendarização diferente da campanha do Dia das Mães, que neste ano transferiu uma parcela das vendas para o mês de abril.

Mantivemos os esforços para contenção de despesas e ganhos de eficiência. No Brasil, em termos nominais, as despesas administrativas e com vendas ficaram praticamente estáveis frente ao primeiro trimestre do ano passado, subindo apenas 1% frente a uma inflação em torno de 10%. Neste período, o Ebitda consolidado caiu 24% em decorrência da queda da receita líquida, tal como apontado há pouco.

Mais adiante o nosso CFO, Lettiere, entrará nos detalhes que compuseram este resultado, bem como os efeitos não recorrentes e não caixa que impactaram fortemente o nosso resultado líquido, contribuindo para o prejuízo de R\$69 milhões no trimestre.

Gostaria de dedicar agora alguns minutos para o plano estratégico que foi concebido e aprovado no ano passado pelo Conselho de Administração, que aborda questões estruturais do nosso negócio e nos deixa confiantes de que estamos no caminho certo para recuperarmos a participação de mercado e a lucratividade no Brasil.

O plano tem os seguintes focos: Revitalizar o canal de vendas, um esforço de inovação, racionalização do portfólio, posicionamento de estratégia da marca,



novas alternativas de canais e a expansão internacional. Falando da revitalização do canal de vendas, várias iniciativas estão em andamento e os primeiros sinais são positivos, como aquelas que visam a digitalização do nosso canal.

Como comentamos anteriormente, estamos disponibilizando uma série de ferramentas e aplicativos em smartphones para aumentar a produtividade e eficiência das nossas consultoras. No que diz respeito à inovação, mantivemos o esforço em desenvolvimento de propostas inovadoras de produtos e conceitos e com diferenciais de tecnologia e desempenho, alavancando também o uso dos insumos da biodiversidade brasileira.

Este é um eixo estratégico que será continuamente perseguido pela Natura. Podemos citar como exemplo neste ano de 2016 o relançamento da linha Chronos, que, além de uma nova embalagem, traz novas tecnologias e evolução na experiência sensorial com os produtos.

Em terceiro, a racionalização do portfólio. Ajustes já estão sendo feitos com o objetivo de reduzir o número de SKUs. Em paralelo, elegemos marcas e categorias *core* que serão foco dos projetos de inovação e também de um esforço mais concentrado de marketing no curto prazo, tendo como exemplo a categoria de *core beauty*.

Em quarto, o posicionamento da estratégia da marca. No mês de março lançamos uma campanha de comunicação que traz o novo posicionamento da marca “Viva sua beleza viva”, que resgata os pilares fundamentais da empresa em alinhamento com a nossa missão de oferecer a todos os nossos públicos beleza, prazer e sustentabilidade ao mesmo tempo.

No que diz respeito à novas alternativas de canais, um dos eixos estratégicos importantes: Em março iniciamos a expansão nacional da linha Sou, que passou por um teste no segundo semestre de 2015 em 27 farmácias no interior do estado de São Paulo e que já agora ao final de março foi estendido para 700 lojas da Raia e Drogasil.

Nesta semana, no dia 26 de abril, abrimos também a nossa primeira loja no Shopping Morumbi, na cidade de São Paulo, e lançamos uma plataforma de e-commerce para o consumidor final.

A expansão internacional nos leva à estratégia de manter o crescimento acelerado na América Latina – foco das nossas atenções. No ano passado com relação aos... conforme os dados da Euromonitor, ganhamos participação de mercado nos 5 países em que estamos presentes.



Neste plano, a Aesop surge como elemento importante no item “internacionalização” e procuraremos manter o ritmo acelerado de abertura de novas lojas.

Na França, a nossa pequena operação passou por algumas mudanças, fizemos a mudança da nossa loja de 250 m que estava em Saint German para uma loja menor em torno de 50 m no [0:07:21 ininteligível], com ganhos bastante grandes em termos de custos e eficiência e mantendo o mesmo nível de receita da loja anterior e ao mesmo tempo em que desenvolvemos uma operação *online* que, além de servir a França, serve outros países vizinhos, reduzimos os nossos esforços na venda direta.

O contexto no Brasil é bastante desafiador e 2016 será um ano para concentrarmos nos projetos estruturais para que na retomada do crescimento brasileiro possamos estar com um nível de eficiência, posicionamento de marca e competitividade em nível superior.

Neste momento eu passo a palavra ao Lettiere, para que nos coloque um pouco mais sobre os resultados do trimestre. Lettiere, por favor. O microfone é seu.

Sr. José Roberto Lettiere: Bom dia a todos, à nossa teleconferência do primeiro trimestre de 2016.

Eu início a minha parte sobre as demonstrações financeiras dizendo que seguimos muito firmes com a nossa estratégia financeira, muito alinhada e muito associada à nossa estratégia de crescimento que nós temos focado e que nos levará a uma recuperação principalmente olhando as nossas iniciativas no que diz respeito à recuperação de margem, capital de giro e padrões bastante competitivos, e obviamente também uma geração de caixa que temos perseguido e continuará sendo assim.

Diante de um cenário (e trimestre) bastante desafiador, tivemos um primeiro trimestre em relação a *top line*, então, olhando o slide que vocês têm aí disponível, o slide da receita líquida consolidada, primeiro ponto de destaque neste slide é que as nossas operações internacionais com uma participação muito forte, muito relevante, ano a ano vem se tornando cada vez mais importante no nosso portfólio de negócios.

Aumento de preços no Brasil e volumes eu deixarei para falar no slide que abordarei sobre o Brasil.

Ainda sobre a receita consolidada, um destaque para o nosso crescimento de 2,9% neste trimestre e as nossas operações internacionais, então,



representando aí 33.6% no total da receita líquida, contra 24,3% que foi apurado e reportado no primeiro trimestre de 2015.

Indo para o slide seguinte, sobre a receita líquida Brasil, aí eu gostaria de concentrar alguns comentários importantes sobre o impacto que nós sofremos e estamos sofrendo com a carga tributária, que representaram um aumento de carga tributária de 3,4 pontos percentuais em relação ao primeiro trimestre de 2015.

Fizemos aí um aumento de preços olhando *year on year*, um aumento de 9% apurado neste primeiro trimestre, tivemos uma desalavancagem em relação à performance de mercado que vem sendo bastante diferente de anos anteriores, como vocês conhecem bem, passamos também por uma retração de mercado.

Então, com esta retração de volume de 11% tivemos uma desalavancagem. Porém, alguns indicadores positivos, como, por exemplo, o nosso canal, que cresceu 4,5% e isto é muito importante, que o canal siga crescendo.

Um outro elemento que eu gostaria de mencionar que nos impactou no primeiro trimestre foi que nós tivemos em relação no trimestre de 2015 a campanha de mães, que é uma data muito importante para as nossas operações. Neste ano ela teve uma concentração maior das nossas atividades com impacto que virá agora no mês de abril. Então, tivemos aí um transpasso de receitas entre março e abril, que nós não observamos isso no ano passado.

Então, este é um outro elemento importante que também impactou as nossas receitas líquidas do Brasil.

Passando para o próximo slide, falando ainda, continuando falando sobre Brasil, de acordo com os dados da Euromonitor (como fonte), nós vemos aí uma seqüência de projeções ou resultados do nosso *market share* e obtivemos neste trimestre de 2016 uma variação negativa de 0,3, mas vocês podem observar que isto já vem desacelerando e com os nossos planos temos aí que trabalhar fortemente este *market share*.

Mas é um dado importante que houve já neste primeiro trimestre de 2016, apesar do mercado mais restritivo, uma melhoria aí de tendência em relação à nossa participação de *market share*.

Indo para América Latina. América Latina vem performando consistentemente, um crescimento muito forte. O crescimento que tivemos foi da ordem de 31,8%, crescimento bastante acelerado em todas as operações, em todos os países.

Olhando de maneira isolada, tirando o impacto de câmbio, crescemos em moeda local na ordem... um crescimento na ordem de 28% com número de



consultoras crescendo 18,2% e também com a produtividade também bastante importante com crescimento versus o trimestre de 2015; um crescimento de 11,4%.

Então, América Latina tem proporcionado um grande crescimento, um forte crescimento, um momento bastante importante e tem contribuído de forma importante para os nossos negócios.

Olhando próximo slide e falando também de *market share* (como fonte usando o Euromonitor), também destacamos o ganho de *market share* em relação a 2014. Aí estamos olhando ano de 2015,14 e a base histórica. Então, ganhamos em termos de região América Latina de 3,5% para 4,1 e em todos os países tivemos uma participação em crescimento.

Então, isto também nos coloca bastante confiança, nos traz muita confiança de que estamos no caminho certo e que estamos crescendo de forma consistente na América Latina.

Ainda falando de operações internacionais, no próximo slide eu apresento a receita da Aesop. A Aesop também vem performando de forma consistente em crescimento de top line, obtivemos um crescimento de 96,5%. Quando excluimos o impacto cambial da variação cambial do real e o dólar australiano, o crescimento ainda foi extremamente forte; apurando aí 53% de crescimento.

Um outro destaque para mencionar é que as lojas da Aesop obtiveram neste trimestre (comparado trimestre contra trimestre) tivemos aí um *like for like*, ou *same store sales* um crescimento também de 20%, mostrando a robustez da operação da Aesop.

Mudando um pouco para rentabilidade, para geração de Ebitda, no próximo slide nós temos o slide do Ebitda consolidado e aí nós vemos também que sofremos com a redução do nosso Ebitda no primeiro trimestre de 2016 e conseqüentemente também sofremos com a margem.

Alguns pontos importantes para destacar: Carga tributária, que eu já comentei na parte da receita líquida do Brasil, nos penalizou com um incremento de 3,4% de carga tributária incremental a 2015. Um outro elemento câmbio. Câmbio ele também, comparativamente ao primeira trimestre de 2015, tivemos aí impactos, mesmo com a mitigação que teve os nossos contratos com a nossa exposição líquida, mesmo assim foi um impacto importante e isto também contribuiu para que nós tivéssemos aí um impacto negativo na nossa margem.

Um outro destaque para a margem se deve a desalavancagem operacional. Como também mencionei na parte do Brasil, tivemos também uma redução de



volumes e conseguimos contribuir com produtividade, mas obviamente não foi suficiente perante a caída deste volume. Então, alguns impactos importantes aí que contribuíram para esta margem.

Um item importante positivo, que é o crescimento das operações internacionais, que cresceram bastante, mas ainda com margem inferior à do Brasil, na média ponderada isso também faz com que a nossa margem consolidada seja menor. E também ainda como destaque, as nossas operações internacionais com a boa performance que vem apresentando representaram no primeiro trimestre de 2016 30% da nossa geração de Ebitda.

Algo importante também que eu queria destacar é que dentro deste cenário mais desafiador o nosso controle das despesas, o nosso Opex, segue uma restrição, um forte controle e isto contribuiu também de maneira importante para que nós pudéssemos pleitear ou parcialmente cobrir estes outros impactos negativos que eu mencionei.

No próximo slide, agora falando sobre lucro líquido, tivemos neste trimestre alguns ajustes extraordinários. Os ajustes de negócio, que eu mencionei basicamente cobrir na parte da geração de Ebitda, nos trouxeram, em termos de... refletidos em termos de lucro, uma contribuição de R\$105 milhões. Eu gostaria agora de explicar alguns efeitos extraordinários sem efeito caixa, como o ajuste da marcação a mercado.

Nós temos os nossos derivativos, as nossas operações de dívida em derivativos, onde nós não temos naqueles contratos mais antigos o *hedge accounting*. Então, aí tivemos um ajuste de marcação a mercado de 16 milhões aproximadamente.

E um outro impacto relevante é em relação à nossa operação da Aesop que, operacionalmente, vem desempenhado muito bem, com forte crescimento, porém, de acordo com o modelo contábil do IFRS, nós temos que transitar pelo resultado o impacto desta valorização do negócio da Aesop e este impacto neste trimestre, por questão da alavancagem do negócio e também por variação cambial, tivemos um impacto de 62 milhões não caixa no lucro líquido, mas, porém, reduzindo a nossa lucratividade líquida.

Em termos de serviço da dívida, despesas financeiras, tivemos um impacto também importante, 46 milhões, isso devido ao aumento das taxas de juros que temos no país, no Brasil. A variação cambial e *hedge* dos derivativos e *selicagem* de alguns processos, de algumas liminares que nós temos também tiveram um impacto ligado ou conectado à maior taxa de juros.

E por último, também tivemos um impacto de imposto de renda, porque o imposto de renda ele é apurado independentemente por cada país e nas



operações da América Latina e Aesop tivemos um resultado positivo, que com isso tivemos um impacto consolidado ainda negativo.

Por tudo isso, tivemos um resultado de lucro líquido de R\$69 milhões negativos; é um resultado que é o primeiro resultado líquido que apuramos, mas na história basicamente recente de vários anos da Natura, porém estes itens extraordinários têm um componente aí muito forte e foram os principais vetores desta rentabilidade negativa neste trimestre.

Próximo slide é o slide de investimento. Capex consolidado, nós aprovamos o nosso Capex e demos o *guidance* de R\$350 milhões para 2016 versus 383 no ano de 2015, que já traz o nível de investimento da companhia para um outro patamar. São investimentos que para 2015, 16 já tem uma nova direção com apoio maior a canais, a vendas e a tecnologia de informação; um pouco diferente do perfil que tivemos anos anteriores, quando um forte investimento voltado para aumento de infraestrutura, a parte de logística, manufatura e serviços para nos garantir a retomada do crescimento.

Então, neste primeiro trimestre mantivemos um patamar bastante controlado e o total gasto foi na ordem de 48 milhões. Um destaque para as operações internacionais: que destes 48 representaram R\$14 milhões.

Falando sobre geração de caixa, destaque para *working capital*. Nosso capital de giro de 2015 teve uma forte redução em relação à séria histórica. Quando nós comparamos março deste ano com março de 2015, nós tivemos uma redução de R\$891 milhões para R\$611 milhões, que foi o fechamento de março 2016.

Lembrando que no fechamento de 2015 nós tivemos aí uma performance muito força, uma demanda muito grande por redução de estoques. E neste começo do ano, na sazonalidade do nosso negócio (principalmente para América Latina que virá e já vem com forte crescimento), retomamos um pouco o investimento nos estoques, principalmente na América Latina, e com isso o nosso capital de giro ele em relação a dezembro de 2015, que foi um fechamento de... que fechamos em 489 milhões, tivemos aí uma elevação no nosso nível de estoque.

Mas a nossa política de contenção e de gestão de capital de giro continua firme e como percentual da receita líquida, usando um capital de giro médio sobre a receita líquida, em março de 2015 nós tínhamos um percentual de 10,7 e em março de 2016 estamos com 7,5%. Então, eu acho que é um destaque para capital de giro e seguirá sendo um dos nossos vetores para geração de caixa livre.



Na parte de dívida líquida, tivemos um aumento em relação ao primeiro trimestre de 2015. Isto se deve basicamente pela redução, pela retração dos últimos 12 meses no Ebitda consolidado. Então, estamos no patamar de 1,3 vezes Ebitda, ainda num nível bastante normal dentro dos *peers* de mercado e estamos obviamente com muito controle na nossa geração de caixa e administrando os nossos fluxos da melhor forma possível com forte controle.

Indo para o slide para que a gente tenha o fechamento da performance *triple bottom line*, os indicadores de sustentabilidade. Aqui temos os nossos principais indicadores, eu destacaria alguns: O percentual de material reciclado, proposta e consumo é que estamos aí com o resultado de 2015 de 2,9. Já no primeiro trimestre de 16 chegamos a 3,7, com percentual, né, no material reciclado. Na parte de consumo de água 0,5 para 0,45. Na penetração do “crer para ver”, que é nosso projeto social, tivemos aí um portfólio bastante importante durante este primeiro trimestre, várias inovações que contribuiu muito para que este projeto tivesse a sua relevância e continuasse em crescimento.

Basicamente estes são os grandes indicadores, os principais indicadores financeiros. Eu vou voltar agora a palavra para as considerações do Roberto e abrimos para as perguntas dos investidores, acionistas e analistas de mercado. Até já.

Sr. Roberto: Acho que podemos passar às perguntas, então.

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).

A primeira pergunta vem de Roberto Ford, Merrill Lynch.

Sr. Robert: Bom dia todo mundo e obrigado por pegarem minhas perguntas. Vocês mencionam que as vendas dos Dias das Mães caíram mais para abril. Pode nos explicar mais sobre a lógica disso e como se compara o ciclo do Dias das Mães deste ano contra o ano passado, por favor?

Sr. Roberto: Bem, na verdade, é um efeito de calendário. Nós tivemos este ano uma mudança nas datas importantes, como Carnaval e Páscoa no Brasil, portanto, aproveitamos estas datas e deixamos o *iniciamento*... o lançamento da campanha de Mães um pouco mais tarde, portanto, impactos que no ano



passado houveram nas vendas de março este ano parte deles são transferidos para abril.

Então, é basicamente isto. Não é... é em função do calendário do ano civil que traz... que movimenta estas datas comemorativas de ano para ano.

A segunda parte da pergunta é sobre...?

Sr. Robert: Sobre [0:25:49 ininteligível] do ciclo do Dia das Mães este ano contra ano passado, por favor.

Sr. Roberto: Nós ainda estamos no ciclo de Mães, quer dizer, é o momento importante nas nossas vendas agora, ele vai até o final... ele vai até mais uma ou 2 semanas no mês de maio, portanto, nós não podemos ainda antecipar resultados. Os resultados desta campanha serão dados no segundo trimestre.

Sr. Robert: Está ok, obrigado. Vocês podem falar mais sobre o preço, esta elasticidade de demanda e como os competidores estão respondendo ao ambiente atual, por favor?

Sr. Roberto: Na verdade, o ano passado nós tivemos alguns impactos fortes na nossa estrutura de custo, impactos estes fora da nossa gestão, como o aumento da carga tributária e a desvalorização da moeda local, do real, que afeta sobremaneira os ingredientes importados e os ingredientes cotados em dólar e, portanto, além do que uma inflação local da ordem de 10%.

Não havia como a gente não repassar parte destes aumentos aos preços. Fizemos isto no primeiro trimestre e isto tem provocado uma redução de volume, mas nós não podemos correr o risco de ver uma deterioração de margem muito acentuada. Seria difícil recuperar mais para frente com aumentos que teriam que ser maiores ainda.

Em paralelo a isto, estamos fazendo um esforço de redução no nosso esforço promocional para que a gente possa ter recursos adicionais para investimento em marketing de comunicação e de ativação do nosso canal de vendas.

Sr. Robert: E, Roberto, como percebe os competidores; estão tomando o mesmo nível de aumento de preço?

Sr. Roberto: Aí temos poucas informações. Quer dizer, os estudos e pesquisa ainda não dão as informações sobre isto. O que nós temos são dados pontuais de mercado, que não me permitiria fazer comentários mais aprofundados sobre a posição dos concorrentes.



Neste momento nós estamos bastante concentrados na nossa operação e com o objetivo obviamente de estancar uma perda de *market share* que aconteceu nos últimos anos, mas sem, no entanto, colocar em causa a produção de margens que mantém o negócio saudável.

Sr. Robert: Muito obrigado.

Sr. Roberto: Obrigado pela pergunta.

Operadora: A próxima pergunta vem de Thiago Macruz, Itaú BBA.

Sr. Thiago: Oi pessoal, bom dia. Se eu não estou enganado, vocês tiveram alguns *clusters* recentemente para a base de consultoras aqui no Brasil. Eu queria entender se é possível determinar quais deles têm sofrido mais nestes últimos 18 meses. Que tipo de consultora tem tido a maior queda de produtividade aqui no Brasil? Esta me primeira pergunta. Obrigado.

Sr. Roberto: Veja, é verdade, nós temos feito um esforço de segmentação do nosso canal para termos ofertas de prestação de serviço diferenciadas. Nós não vemos grandes diferenças de perda ou ganho de produtividade entre os segmentos; é uma coisa que acontece de maneira geral no Brasil, talvez um pouco pelo preço.

Nós temos, com o aumento de preços, um aumento dos pedidos mínimos, o que faz com que a gente tenha aí uma produtividade aumentada em termos de volume, do valor de cada pedido, mas um número de pedidos menores. Mas não tem grande diferença entre os segmentos.

Sr. Thiago: Está certo, obrigado. Se eu puder só fazer mais uma pergunta. Vocês falam bastante em revitalizar o canal de venda direta e investir em diversificação – talvez varejo seja um bom caminho.

Passa também pela cabeça de vocês, vocês discutem internamente potencialmente a criação de novas marcas para, de repente, destacar a perda de *market share* no canal de venda direta para uma marca que seja de vocês? Esta é uma possibilidade, Roberto? Obrigado.

Sr. Roberto: Sim, é uma possibilidade. É uma possibilidade em estudo com equipes alocadas especificamente para isto. Não dá para gente adiantar muito, nós estamos num estágio bastante inicial disto, se é uma marca que vai ser posicionada para um determinado segmento ou um determinado posicionamento em termos de oferta de serviço ou de conveniência.



Mas sem dúvida, você tem razão quando faz a pergunta, nós temos um esforço... temos a obrigação de verificar as oportunidades que nós temos de inovar também com uma outra marca.

Sr. Thiago: Excelente pessoal, obrigado pelas respostas.

Sr. Roberto: De nada, obrigado você, Thiago.

Operadora: A próxima pergunta vem de Guilherme Assis, Brasil Plural.

Sr. Guilherme: Oi bom dia Roberto, bom dia a todos. Obrigado por pegar a minha pergunta.

Eu queria explorar 2 coisas, na verdade, Roberto. Primeiro, em relação à dinâmica de margem e preço, o que a gente vê é que o ambiente está complicado e deve continuar complicado do lado do ponto de vista de renda, emprego, e (eu acho) a confiança do consumidor. Mas, por outro lado, a gente está vendo aí que vocês tiveram um *penalty* talvez um pouco maior na margem aí neste tri do que o que pelo menos o que eu estava esperando.

Então, a minha pergunta é: Vocês acham que vai ser necessário novos aumentos de preço para recompor margem aí no futuro próximo? E quanto seria... e como vocês veem o espaço para isso acontecer e se vocês acham que isso continua afetando aí volumes e vendas? Então, esta é uma pergunta.

E emendando já uma segunda pergunta, sobre o *roll out* do Sou nas farmácias eu vi que vocês comentaram aí no *release* que já aumentaram bastante e que dentro... num futuro bem próximo, bem em breve já deve estar aí em mais de 1000 lojas aí, eu imagino que em todas as lojas da rede Droga Raia, né, da Raia e da Drogasil.

E eu queria... a minha pergunta é o seguinte: Eu percebi aí recentemente que a Raia está fazendo um esforço também com outras categorias e, se eu não me engano, eles estão vendendo aí Quem Disse Berenice na parte de maquiagem. Eu queria saber se vocês não quiseram entrar, se vocês estudaram o se estudam aí estender para outras categorias de produto a venda através do canal de farmácias? São essas perguntas. Obrigado.

Sr. Roberto: Obrigado Guilherme pelas perguntas. A primeira, com relação à preço, embora a gente tenha apresentado um número médio dos aumentos de preço que fizemos, este não é um aumento *across the board*, ou seja, que pega todos os produtos no mesmo momento e pelo mesmo percentual.

Nós estamos fazendo aumentos seletivos – para não dizer cirúrgicos – para alguns produtos e algumas categorias e, portanto, existe, sim, alguns que ainda



não passaram pelo processo de aumento e que poderão ser, mas grande parte foi feita já no primeiro trimestre.

Com relação ao impacto que isto tem nos volumes – e entendo a sua frustração com receita, nós também –, mas, embora a gente não fale de planos, nós estamos dentro daquilo que nós esperávamos com as medidas que tomamos. Então, não estamos muito longe daquilo que a gente tinha planejado para trimestre.

Sabemos que teríamos um impacto em volume, mas optamos... eu me lembro que no trimestre anterior quando falei... quando fizemos o *call* do quarto trimestre de 2015 eu me lembro de ter dito claramente que a questão de *pricing* em função do efeito inflacionário, efeito da carga tributária e do efeito da desvalorização cambial, e por outro lado uma recessão que se acentua no quarto trimestre, a questão de *pricing* seria uma das mais delicadas para que a gente pudesse... que mereceria a nossa administração este ano.

As decisões que tomamos nos parecem corretas, nós não poderíamos atrasar demais e depois descobrir lá na frente que temos que fazer aumentos muito mais significativos para poder recuperar margens, tá. Então, sabemos que temos um preço a pagar nos volumes, mas percebemos que conseguimos capturar grande parte do aumento de preços feito.

Com relação ao projeto de Sou na farmácia, é um projeto do qual a gente tem bastante satisfação, iniciamos há alguns meses atrás e com 27 farmácias no interior de São Paulo do estado de São Paulo, os resultados primeiros bastante bons, que nos encorajar a ir para 700 farmácias já no final de março, e dentro do primeiro semestre nós pretendemos atingir as 1200 farmácias da Raia e Drogasil com um resultado bastante bom, que a gente pode dizer será que este volume de receita mexe o ponteiro da Natura como um todo talvez, não muito. Mas para a marca Sou os crescimentos que a gente pode obter através da entrada neste novo canal pode ser bastante significativo e, portanto, tornar esta marca mais conhecida é um dos nossos objetivos e o canal tem respondido bastante bem, bastante acima daquilo que a gente tinha colocado nas nossas estimativas iniciais.

Com relação à outras categorias, a sua pergunta foi se a gente não quis fazer, se a gente desistiu. Não, não é verdade. A verdade é que não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. Nós estamos aprendendo a trabalhar nesses canais, tínhamos que afinar uma operação de distribuição, de logística, de reposição de estoques, descobrimos que isto nós podemos... nós sabemos fazer e podemos continuar fazendo e agora vamos, sem dúvida nenhuma, temos em estudo se podemos mandar ou desenvolver projetos para termos outras categorias neste mesmo canal.

Sr. Guilherme: Tá. Robert, só voltando na primeira pergunta em relação à dinâmica de preço, quando a gente olha o preço médio de vocês (que aí tem um impacto de aumento de preço efetivo e de mix), a gente vê que no tri foram, se eu não me engano, 12,5% e vocês falaram que o aumento médio que vocês implementaram foi 9,1 e você frisou bem aí que são aumentos por categorias.

Então, quando a gente olha o 9,1 isso é o aumento médio nos produtos que vocês aumentaram ou aumento médio de todos os produtos que vocês tiveram? Eu tenho esta dúvida.

Sr. Roberto: Eu não tenho certeza de ter entendido pergunta.

Sr. José Roberto: É em trimestre contra trimestre, né, Guilherme?

Sr. Guilherme: Sim. Não, é que, assim, o que eu queria saber é se vocês quantificaram o aumento que vocês deram, né, que foi 9,1. Isto foi o aumento... porque vocês não aumentaram todos os produtos, esta é a idéia que eu tenho. Então, este aumento de 9,1 foi no que vocês aumentaram ou foi o aumento total que vocês fizeram sobre a base de produtos?

Sr. José Roberto: Foi. Foi o aumento total olhando os últimos 12 meses. Este 9,1 representa um aumento, vamos dizer assim, ponderado em todas as categorias e marcas nestes 12 meses, que terminaram em 31 de março de 16.

Sr. Guilherme: Entendi. E estes aumentos agora (eu imagino que são dinâmicos) eles pontualmente continuam acontecendo por categoria em cada ciclo, é isto?

Sr. José Roberto: É, tem uma calendarização, como o Roberto explicou.

Sr. Roberto: Nós ainda poder ter alguns aumentos em algumas categorias onde o reajuste não foi feito integralmente ou algumas marcas que não sofreram o reajuste ainda.

Sr. Guilherme: Tá bom. E como que eles conversam, por exemplo, quando vocês tinham falado no *call* do quarto tri vocês falaram “Ah, em fevereiro a gente já fez um aumento – se eu não me engano – de 1,7, tem mais um aumento de 2% a ser feito”. Como é que isto conversa, assim? E teve aumentos, assim, que a gente consegue quantificar desde aquele *call* até hoje?

Sr. Roberto: Teve, sem dúvida. Nós fizemos o *call* em fevereiro e nós praticamos momentos em março.

Sr. José Roberto: Exatamente, uma média, e foi de 6,5%.



Sr. Roberto: De 6,6 acho que na média.

Sr. Guilherme: Tá. Isto em março, né?

Sr. Roberto: Isto.

Sr. Guilherme: Tá bom. Aí soma os 9,1. Tá bom. Não, está claro, obrigado gente.

Sr. Roberto: Obrigado você pela pergunta, Guilherme.

Operadora: A próxima pergunta vem de Franco Abelardo, Morgan Stanley.

Sr. Franco: Bom dia a todos. Ainda na parte de preços, eu queria entender qual... quando a gente olha para margem bruta no primeiro tri teve uma queda mais relevante no Brasil, mais do que tinha havido no quarto trimestre, apesar deste aumento de preços.

Então, eu queria entender se, olhando para o restante de 2016, se estes aumentos agora de março devem ajudar a estancar aí a queda de margem bruta na operação de Brasil ou se ainda existem outras questões, talvez *effects*, questão de aumento inflacionário nos custos, o quê que pode ainda afetar negativamente a margem bruta no Brasil? Esta é a primeira pergunta. Obrigado.

Sr. Roberto: É, a margem bruta foi... acho que a gente colocou no início, foi bastante afetada pelo aumento da carga tributária – 3, 4 pontos percentuais em relação ao ano passado. Nós tivemos também a desvalorização do real, que impacta, então, alguns ingredientes. Então, estes são principalmente os 2 grandes efeitos na margem bruta.

O que a gente vê este ano, em função do cenário político e tudo isso, talvez a gente não tenha a continuidade da desvalorização do real e, portanto, o câmbio não deverá mais ser... não deverá causar um impacto negativo na nossa margem.

No que diz respeito à carga tributária, a gente espera sinceramente que não existam mais aumentos, embora isto sejam decisões tomadas a nível de cada um dos estados – que pode mexer na MVA, como pode mexer na alíquota de ICMS –, mas eu tenho a impressão que já perceberam que a Lei de Laffer funciona e que se a gente é levado a aumentar preço para poder compensar o aumento de carga tributária os volumes caem e volume caindo isso tem efeito em emprego, tem efeito em demanda aos nossos fornecedores e assim por diante.

Então, nós esperamos que a carga tributária este ano a gente também já não tenha mais aumentos.

Sr. José Roberto: Só para incrementar aí, Franco, o principal impacto obviamente; Impostos, câmbio na seqüência e para compensar isto aí o aumento de preço, né, e também a redução do esforço promocional.

Então, basicamente esta é a equação para compor a margem bruta Brasil...

Sr. Franco: Entendi.

Sr. José Roberto: ... e obviamente a desalavancagem operacional, que eu já comentei aqui na minha fala, que isto também trouxe uma... um impacto.

Sr. Franco: Tá, mas houve algum aumento adicional de imposto neste primeiro trimestre? Porque, pelo que eu entendi, o aumento no quarto trimestre já tinha tido este aumento de imposto e o FX também já estava afetando. Então, eu não entendi porque que a queda da margem foi maior agora.

Sr. José Roberto: Tem um detalhe. Tem um detalhe, realmente. A carga tributária ela... nós tivemos aumento de MVA, MVA em alguns estados que, comparativamente ao primeiro trimestre de 2015, nós não tínhamos e também quando você compara a parte do IPI – lembrando que nós tivemos um aumento de IPI para algumas categorias – que foi implementado no ano passado em maio.

Então, quando nós comparamos a base de 16, na base cheia, nós não temos este mês um impacto na base do primeiro trimestre de 15. Então, realmente aí nós temos uma comparação de 2 trimestres com bases de carga tributária diferente. Obviamente 16 maior por estas 2 principais razões.

Sr. Roberto: É, carga tributária se a gente separar um pouco os impostos, o ano passado vocês se lembram da implementação de uma lei que estendia o IPI até a distribuição – coisa que nós questionamos, obtivemos liminar –, mas nós estamos provisionando o imposto e, portanto, ele aparece nas contas. Mas nós temos também no ICMS os 2 efeitos de aumento de MVA e de aumento de alíquotas.

No primeiro trimestre de 2016 nós observamos 14 estados da federação aumentando suas alíquotas de ICMS para categorias que fazem parte da nossa operação. Então, sua pergunta sobre o primeiro trimestre, sim, nós tivemos aumento de alíquota no primeiro trimestre de 2016.

Sr. Franco: Não, tá muito claro. A segunda pergunta é em relação a despesas não recorrentes, se eu não me engano, com redução de quadro aí no Brasil.



Quanto isso impactou o primeiro trimestre e a partir do segundo trimestre a gente já deve ver uma normalização destas despesas?

Sr. Roberto: O que você está dizendo é despesas adicionais para redução de quadro, né? Ou seja, o *severance* que a gente ainda pode ter? É alguma coisa no trimestre da ordem de...

Sr. José Roberto: Olha, comparativamente ao primeiro tri de 2015, tivemos aí 8 milhões de indenizações em relação à 2015.

Sr. Franco: 8 milhões, tá. E espera mais algum impacto ao longo do ano ou não?

Sr. Roberto: O impacto negativo você diz? Não, nós devemos agora ter o impacto da redução de custo. Infelizmente nós tivemos que separar de alguns... nos separarmos de alguns dos nossos colaboradores, nós cortamos quadros e temos o custo inicial referente às indenizações, mas daqui para frente temos um custo de folha que deve ser menor.

Como é para frente, a gente infelizmente... nós não podemos dar o dado.

Sr. Franco: Está ok, entendido. Obrigado.

Sr. Roberto: De nada.

Operadora: A próxima pergunta vem de Andréa Teixeira, JP Morgan.

Sra. Andréa: Olá, bom dia a todos, obrigada. Roberto, Lettiere, eu só queria voltar um pouco àquela questão de uma pergunta anterior sobre janeiro até março.

Eu entendo esse deslocamento da promoção do Dia das Mães, mas, assim, para entender, se vocês pudessem abrir um pouco o comportamento deste -10 de receita ou então até da produtividade como é que ela se comportou para gente ver como... o que esperar, né, para o restante do ano.

E a segunda pergunta é um pouco relacionada com esta questão do custo fixo. Eu entendo que vocês fizeram economias e eu não sei como a gente projeta esta margem, né. Eu entendo todo este efeito da matéria-prima dolarizada e tudo isso, mas entender o quanto que vocês conseguiram agora (dado que vocês já tiveram estes 8 milhões de indenização) quanto vocês vão conseguir economizar ou, em outras palavras, qual que é o custo fixo, qual o percentual do custo fixo que você tem tanto no [0:45:42 ininteligível] quanto no SG&A.

Porque no SG&A ele ainda continua um pouco gordo, né, então, eu não sei... quer dizer, ele está *flat* quando contra ano, né, em termos de valor, mas ele em percentuais ele aumentou muito, né, obviamente por causa da desalavancagem operacional.

Então, se você pudesse ajudar a gente a fazer esta conta da alavancagem operacional eu te agradeço. Obrigada.

Sr. Roberto: Tá. Primeiro com relação à queda de... quando você diz 10% eu imagino que você esteja se referindo ao 9,8% de queda na receita bruta e que se...

Sra. Andréa: Sim.

Sr. Roberto: ... desculpe, na receita líquida a partir de 5,5% de queda na receita bruta.

Isto mostra já uma parte do impacto da carga tributária e você se referiu à produtividade da consultora. Na verdade, o que a gente vê hoje, na medida em que em função do aumento de preço nós tivemos que aumentar a nossa relação de número de pontos do pedido mínimo em relação ao real de cada pedido mínimo, o número... o valor do pedido mínimo subiu e, portanto, nós temos um efeito não de produtividade, mas o efeito de atividade. Ou seja, o número de pedidos é menor, mas cada pedido é maior, portanto, há um aumento de produtividade das consultoras, mas uma redução da atividade das consultoras, o que está sendo endereçado agora com ações específicas para cada segmento, para cada geografia.

Com relação a custos fixos, nós fizemos 2 movimentos o ano passado, fizemos agora, os impactos virão, acho que vocês já puderam observar que de um ano para o outro no Brasil nós tivemos praticamente uma redução igual à da inflação – nós crescemos 1% em números nominais.

No consolidado o fato de a gente estar crescendo bastante na América Latina faz com que os nossos custos também tenham crescimento, além do que eles são afetados pela desvalorização cambial do real também. Então, no consolidado nós temos esse efeito, mas que ela já é geralmente compensada pelo aumento de receita naquelas geografias.

Dar *guidance* de como vão se comportar os nossos custos na medida em que a gente ainda tem alguns planos, temos algumas coisas para fazer, neste momento eu acho que seria um pouco precipitado. Então, infelizmente eu não vou poder te ajudar muito em fazer o cálculo e a projeção dos custos fixos para o resto do ano.

Sr. José Roberto: Agora, Andréa, eu posso te ajudar, olhando um pouco para trás, se tomar como base despesas, né, aí algumas semi variáveis, mas uma grande parte, eu diria, de fixas, vai, se você tomar como base o conjunto de despesas no primeiro trimestre de 2014 e compararmos com o primeiro trimestre de 2016 nós tivemos uma redução em valores nominais desta base de gastos da nossa matriz, de gastos, na ordem de 5% em valor nominal. Então, estamos, sim, com maior sinergia e com foco em redução de despesas no Brasil, principalmente Brasil.

Sra. Andréa: Perfeito. E estes 5% pelo que Roberto falou pode aumentar um pouco mais, né, dado que ainda tem mais iniciativa ou você acha que a inflação (e boa parte deste custo também é distribuição) você não consegue reduzir mais do que isso?

Eu queria só ver um pouco qual que é a oportunidade, né, porque vocês já estão neste processo – eu te agradeço esta observação – já bastante tempo; já 2 anos.

Sr. Roberto: Veja, nós tivemos reduções de custos, mas temos que lembrar que, embora nossa situação no Brasil esteja um pouco mais difícil, na América Latina a gente cresce muito, portanto, não dá para desmobilizar estruturas da empresa como se a gente só tivesse a operação brasileira.

Nós temos uma atividade bastante forte em marketing, que é bastante mais complexa quando fala dos países da América Latina, em logística e todas as nossas operações, portanto, tem um limite para a gente fazer a redução de custos através da redução de quadro.

Sra. Andréa: Não, não. Mas... Roberto, desculpe interromper, mas a gente tem aqui o número do primeiro... a gente tem aberto Brasil, né. Por exemplo, aqui o SG&A a gente tem abertinho, vocês dão uma abertura. É entender mesmo o Brasil, O resto da América Latina a gente conseguir projetar e ali só tem notícia boa, né, em geral. Mas, assim, falando do Brasil e voltando...

Sr. Roberto: Não, eu estava dizendo que é América Latina, mas nós temos estruturas no Brasil que servem a América Latina. Nós temos o *overhead* da organização que não trabalha só para Brasil e nem sempre os custos são totalmente alocados porque são áreas que trabalham por uma situação como um todo.

Mas o que nós temos ainda no Brasil são esforços em renegociação de contratos e de questionamentos de despesas que eventualmente a gente não precisa ter. Temos tido algum sucesso nessas renegociações, os fornecedores principalmente de serviços entendem a necessidade que a empresa tem de



ajustar as suas margens para que a gente possa manter a prestação de serviço. É mais neste sentido que a gente está se direcionando agora.

Sr. José Roberto: É, eu reforço Andréa, a redução de despesas no Brasil contra uma inflação neste período, que o comentei de 17,5%, nós reduzimos em 5%. Então, continuaremos com os esforços obviamente para otimizar e continuar otimizando gastos de todas as formas, de custos.

Sra. Andréa: Não, eu entendo. Não, cada vez mais fica muito mais difícil reduzir obviamente com a inflação do jeito no nível que está. Agora, a outra questão é, assim, voltando aos 10%, mas, na verdade, na receita bruta, vamos dizer assim, caiu 5 no Brasil, ajudaria para a gente se estes 5, na verdade, em março foi -10 e em janeiro e fevereiro ele foi *flat*.

É assim que a gente deveria ter visto a evolução do primeiro tri ou, de fato, janeiro e fevereiro foram bem difíceis em termos nominais a venda?

Sr. Roberto: Março nós tivemos um impacto maior do aumento da carga tributária; como eu citei agora pouco, 14 estados aumentaram as suas alíquotas no decorrer do trimestre e eles se concentraram mais para o final do trimestre. Então, este é um dos elementos importantes.

Não sei se o Lettiere tenha algo mais a acrescentar sobre distribuição dentro do trimestre.

Sr. José Roberto: Olhando o calendário, assim, bem específico, um elemento que nós mencionamos aqui que foi essa calendarização de Mães. Se expurgarmos o efeito da calendarização de Mães e compararmos na mesma base, vamos dizer assim, primeiro tri contra primeiro tri 16, de 9,8 de queda teríamos uma queda de 6,8.

Não sei se te ajudei.

Sra. Andréa: Aí está só tirando mesmo o... mas isso é só tirando o efeito calendário da redução?

Sr. José Roberto: Calendário.

Sra. Andréa: Certo. Sem tirar o efeito do imposto? Se a gente falasse de receita bruta talvez fosse mais fácil dos 5% quanto de queda, né. Pelo que eu entendo vocês obviamente na receita bruta não têm impacto do ICMS, né?

Sr. José Roberto: Estamos procurando aqui se nós conseguimos ter uma informação para te passar Andréa. Por favor, agüenta um minutinho.



Sr. Roberto: A gente está tentando abrir os percentuais calculados mês contra mês no ano passado, mas nós não temos isto agora. A gente tem o acumulado do trimestre. Eu acho que eventualmente podemos trabalhar nisto depois e o Fábio Cefaly conversa com vocês.

Sra. Andréa: Tá, muito obrigada Roberto. Um abraço.

Sr. Roberto: Um abraço, tchau tchau.

Operadora: A próxima pergunta vem de Tobias Stingelin, Credit Suisse.

Sr. Tobias: Bom dia a todos. Roberto, eu queria perguntar para você se o plano estratégico que vocês estão implementando está rodando na velocidade esperada e, assim, só tentando fazer um link com uma coisa que você falou antes também, você falou que os resultados não estão longe do que vocês imaginavam.

Então, assim, a pergunta que fica é: Vocês estavam imaginando um ano tão difícil assim, era um trimestre tão difícil? Só para gente entender como as coisas estão evoluindo com relação ao que vocês imaginavam. Obrigado. Esta é a primeira pergunta.

Sr. Roberto: Bom, com relação ao plano, eu acho que está sendo desenvolvido no ritmo que a gente esperava. Obviamente ele tem 5 elementos; tem o elemento da internacionalização onde os focos serão América Latina e Aesop, que são operações já em andamento, outras iniciativas a gente vai tratar com mais cuidado.

Os focos são, então, manter a dinâmica que nós temos do lado da internacionalização e revitalizar o nosso negócio no Brasil. As outras variáveis do plano, os outros eixos estratégicos do plano, estão sendo desenvolvido; o da comunicação, da inovação, mas estes os resultados não aparecem imediatamente. A gestão do canal, sim, tem merecido toda a nossa atenção e aí as iniciativas são quase que semanais.

A gente falou de introdução de aplicativos que são adotados imediatamente pelas consultoras com número de *download* desses aplicativos bastante significativos, temos agora todo um esforço para fazer o crescimento do uso desses aplicativos, o crescimento do uso dos meios de pagamento eletrônicos, como cartão de débito e cartão de crédito. Então, tudo isso está sendo feito e o plano está dando tal como nós esperávamos.

Quando eu digo que nós esperávamos um primeiro trimestre bastante duro, nós este ano atrasamos bastante a elaboração do orçamento muito em função da falta de visibilidade que a gente tinha no quarto trimestre; a recessão veio



forte, nós levamos algum tempo para avaliar todos os impactos, mas antecipamos que o primeiro trimestre poderia ser bastante duro por várias razões.

Agora temos confiança naquilo que a gente está fazendo para melhorar margens e recuperar principalmente vendas, o que talvez não aconteça imediatamente dado o cenário que nós estamos vivendo, mas a gente espera que deste lado também a confiança do consumidor seja reconquistada, mas principalmente que a confiança dos empresários também seja e que os investimentos voltem a acontecer para que nível de emprego possa subir.

Sr. Tobias: Deixa... desculpe, obrigado, só fazer um *follow-up*. Quer dizer, se eu pensar nisso que você falou agora e comparar com os resultados – e no começo acho que nas suas considerações iniciais – você falou que: “Não, este ano estamos trabalhando para deixar a casa em ordem para nos beneficiarmos quando as coisas melhorarem”, quer dizer, mais ou menos você falou um pouco nestas linhas.

A minha pergunta seria a seguinte: Este ano, então, claramente, assim, é um ano que vocês estão trabalhando com bastante transição, muita coisa acontecendo, provavelmente vai ser difícil a gente conseguir perceber concretamente o impacto de alguma dessas medidas – talvez com exceção das perdas – e aí obviamente no ano que vem talvez você possa se beneficiar de tudo que foi feito ou... assim, fica mais claro com a ajuda também da economia.

É assim que a gente tem que ler mais ou menos? Este ano é um outro ano de bastante transição?

Sr. Roberto: Se a gente olhar para nosso plano de 3 anos, 2016 tem, sim, esse desafio de a gente fazer reformas estruturais, de a gente trazer um nível de digitalização mais forte para nosso canal da venda direta acreditando que isso pode trazer a revitalização que a gente quer nos aproximando dos *best practices* em termos de uso destes instrumentos digitais e isto pode ter impacto imediato, a gente se surpreende às vezes com resultados dessas iniciativas, como a colocação do meio do pagamento eletrônico é imediato o crescimento de vendas.

Então, a gente pode ter algumas boas notícias, mas a gente não quer perder o foco do que nós temos que fazer. Nós temos que realmente melhorar o nosso posicionamento da marca, nós temos que recuperar a força de submarcas que fizeram a força da Natura, como Chronos, como Ekos e para isto fazer um esforço de comunicação que nós estamos fazendo e que está sendo financiado em parte pela redução do esforço promocional.



Quer dizer, nós estamos sendo extremamente disciplinados naquilo que a gente quer fazer.

O nosso orçamento é desafiador. Agora, sabíamos que o primeiro semestre ia ser difícil. O que a gente espera é que se o cenário econômico melhorar a gente pode ter um ano que não vai ser só um ano de transição onde o resultado não será bom. Não é isso que nós estamos contando, não. A gente está contando que o resultado das medidas que nós estamos tomando já possa ser sentido durante o próprio exercício.

Se a gente citar, agora pouco falamos do Sou na farmácia, nós estamos durante algum tempo, não tinha porque não escalar rapidamente e, portanto, nós vamos para 1200 lojas e isto daí poderá ter um impacto de crescimento de 2 dígitos na marca Sou ainda no exercício. Para a marca Sou é um projeto importante.

Então, se a gente tiver várias iniciativas deste tipo, a gente pode ver o resultado disto neste ano. Onde a gente vê mais onde os resultados podem ser mais fortes, é exatamente na reativação do canal da venda direta, que é o nosso negócio.

Sr. Tobias: Perfeito, obrigado. Uma pergunta só. No *release* vocês também falaram que vocês lançaram a plataforma de e-commerce para consumidores finais.

Eu não sei se eu li corretamente ou não, mas, enfim, como é que se conversa com toda a estratégia digital que sempre tinha que envolver uma consultora? Você podia detalhar um pouco mais isto, por favor?

Sr. Roberto: Na verdade, a gente mantém a nossa plataforma com as consultoras. Hoje nós temos 70.000 consultoras ativas, a gente percebe claramente que os mais de 700.000 clientes que a gente tem cadastrados compram com uma regularidade no nosso e-commerce, aqueles que mais compram e compram com mais frequência são aqueles que são trazidos pelas consultoras, que faz o seu trabalho de ativação da sua carteira de clientes, mas nós temos clientes eventuais que querem comprar sem necessariamente passar pela consultora.

Então, nós colocamos essa discussão. É muito mais uma questão de conveniência do que qualquer outra coisa. Como a gente está migrando todas as nossas plataformas para mobile, a questão da velocidade na compra, da facilidade, da amigabilidade dos aplicativos se torna importante e a gente quer simplificar a vida do consumidor.



Mas a nossa grande aposta é que o Rede Natura com as consultoras traz um valor agregado mais forte. O serviço que elas podem prestar de orientação muitas delas se manifestam aquilo que eu já não conseguia mais fazer na relação presencial em função de tempo, de deslocamento, de dificuldade de acesso às pessoas, elas conseguem fazer no mundo digital através dos chats ou através do WhatsApp, através de outros meios de comunicação, tá. Então, a gente acredita muito numa rede digital ativada pelas consultoras.

Sr. Tobias: Obrigado. E as condições são as mesmas de preço, de frete, de...?

Sr. Roberto: Desculpa. As condições de preço são as mesmas. O frete, como a entrega efeito a domicílio, nós temos os preços adequados a cada destino. Quando digo a domicílio, entrega na casa do cliente. Mesmo que ele tenha passado por uma consultora, ele vai receber isso na sua casa e, portanto, as condições de distribuição, logística e frete são adequadas à cada pedido.

Sr. Tobias: Maravilha, tá ótimo. Obrigado de novo.

Sr. Roberto: De nada.

Operadora: A próxima pergunta vem de Irma Sgarz, Goldman Sachs.

Sra. Irma: Boa tarde Roberto e Lettiere. Duas perguntas rápidas. Vocês falaram do foco da racionalização do portfólio de SKUs e do foco no conceito de *core beauty*. Podem explicar um pouco mais quais categorias estão englobadas nesta definição de *core beauty* e onde que a gente deveria ver os maiores cortes de produtos ou de SKUs?

E ainda na linha de... toda essa estratégia de revitalização do canal, eu vejo que digitalização, máquinas de pagamento e tudo isto com certeza ajuda as consultoras, mas por outro lado as consultoras também devem estar vendo que vocês estão aos poucos e com pouca relevância no total do país e do canal, mas vocês estão começando um plano de abrir as próprias lojas, vocês estão vendendo nas farmácias, vocês estão agora lançando uma plataforma diretamente ao consumidor.

Não tem nenhuma preocupação no canal com esta estratégia e até questionamento? Porque ao mesmo tempo vocês estão aumentando os preços, aumentando pedido mínimo. E vocês estão vendo reação nos volumes e provavelmente também no nível de engajamento das consultoras? Isto não preocupou que em algum momento a concorrência que vocês estão tendo das outras marcas que essas consultoras estão vendendo não vai ter um *backlash* para vocês?



E, ainda nesta linha, se vocês puderem talvez dar um pouco de detalhes, vocês olham nas faixas etárias dentro do canal da venda direta obviamente tem os mais jovens que com certeza vão já ter baixado o app, vão trabalhar, vão se digitalizar muito rapidamente, mas tem também – me corrija se eu estiver enganada – mas tem uma boa parte das consultoras que são de uma faixa etária que provavelmente não tem tanta facilidade de usar um smartphone, app, que talvez se sente um pouco deixada para trás.

Se puder explicar um pouco o quê que vocês estão fazendo para estas consultoras um pouco mais... uma idade fora dos milênios. Obrigada.

Sr. Roberto: Veja, a questão da aceitação da digitalização tem menos a ver com idade e algumas vezes a ver com a região geográfica, com os hábitos da região onde ela mora.

O que a gente pode dizer é que nós temos 61% das nossas consultoras que têm smartphone e, portanto, estão aptas a fazer *download* de aplicativos e fazer o seu uso. Este número cresce da ordem de 30% ao ano e vai depender também do esforço... eu disse, eu me lembro de ter comentado e até dito nos meus comentários que nós estamos fazendo um esforço de extensão da digitalização através da educação, de vencer barreiras, de orientar e de ser parceiro das nossas consultoras neste processo de digitalização, que é inevitável que todos estejam expostos cada vez mais no dia-a-dia.

Com relação ao receita que nós podemos ter de uma reação negativa das consultoras, obviamente isto faz parte das nossas reflexões diárias e felizmente elas se manifestam, elas se manifestam através das redes sociais, se manifestam através dos nossos canais de relacionamento e isto é muito bom porque isso nos permite a abertura de um diálogo e que a gente possa acertar as nossas ações, que a gente possa aprimorar os nossos planos para que a gente evite um *backlash* como você se referiu de que a gente possa ter uma rejeição do canal.

A intenção de lançar lojas e ir para a farmácia – e eu posso até me referi mais uma vez ao teste nas farmácias, que se estendeu por alguns meses – na região onde nós testamos, uma das variáveis que nós queríamos analisar é exatamente se haveria uma redução dos volumes de venda naquela categoria na venda direta. Não aconteceu nada disto. Não vimos um aumento também da venda direta, mas não houve redução nenhuma.

O que a gente acredita é que haverá, sim, um efeito de sinergia. O cliente que compra na farmácia e que gosta do produto ele poderá comprar *online*, ele poderá comprar através de uma consultora. O que nós queremos é estar cada vez mais próximo do cliente, que pede cada vez mais conveniência, e a gente acredita que este efeito irá acontecer.



As nossas lojas não serão, no prazo em que a gente pode prever, num número tão grande a ponto de provocar uma redução no volume de vendas das consultoras. O que a gente acredita e mesmo na abertura da loja nós tínhamos lá consultoras conosco e todas percebem que isto é necessário, ou seja, que a Natura exponha os seus produtos. Os produtos são de qualidade extrema, isto é um diferencial muito grande que a Natura tem em relação aos seus concorrentes, portanto, ele não pode se furtar a esta necessidade de estar expondo os produtos, criando oportunidade de experimentação e criando desejo de compra.

Nós acreditamos que o efeito será positivo na compra das consultoras. Temos que fazer um esforço de comunicação para deixar isto claro, mas acreditamos que o resultado poderá ser, como em outras atividades, atividades que a gente vê que nasceram no e-commerce e que hoje lançam as suas lojas porque o eu acredito que isto é sinérgico, nós que somos evidentemente em venda direta, também com as lojas acreditamos que isso será sinérgico com nosso o canal, com os canais que nós estamos abrindo agora.

Eu acho que era isto. Não sei se tem alguma pergunta sua que não foi... ah, tem! Eu acho que é com relação ao processo de racionalização do portfólio.

O que nós estamos procurando fazer é verificar marcas ou categorias onde a gente tinha uma extensão muito grande do portfólio em função de ingredientes que eram usados, mas que não necessariamente eram os melhores ingredientes para que ele uso. Pode-se citar cabelos, por exemplo: nós tínhamos uma linha muito grande e nós sabemos que somente alguns ingredientes têm um resultado forte porque nós temos racionalizando, ou seja, reduzindo o número de SKUs que a gente coloca à disposição no mercado e muitas vezes com resultados positivos, como um único conjunto de xampu e condicionador de um único ingrediente que acaba vendendo mais do que os 4 anteriores, até porque tem uma proposta melhor de resultado, como é o caso da linha Ekos xampu e condicionador murumuru.

Sra. Irma: Legal, obrigada Roberto. Então, pelo que eu entendo desta racionalização do catálogo, tem mais a ver com uma profundidade em certas categorias onde vocês percebem que não precisa tantos SKUs dentro desta categoria, e não necessariamente uma questão de cortar certas categorias, ou falar que desenfaturar certas categorias, falar, por exemplo, esta categoria aqui não é mais tão interessante para a gente, então, vamos cortar oferta lá dentro, certo?

Sr. Roberto: Não, não temos o caso de cortar categorias. Quando eu me referir a termos categorias *core* são aquelas onde a gente acredita que a Natura tem um diferencial muito forte pelo que fez a marca Natura, a categoria



rosto, a categoria corpo nós somos muito fortes, o mercado demanda muita perfumaria e nós somos líderes e, portanto, não há como a gente ficar fora, e quando eu falo de cortes são aquelas que vão merecer os nossos investimentos de comunicação, de marketing, mas não significa que as outras serão abandonadas.

O digital hoje nos permite ter uma exposição dos nossos produtos com muita eficiência a custos significativamente mais baixos, portanto, a nossa matriz de marketing hoje ela é bem mais ampla e nos permite fazer esta classificação daquelas categorias que a gente sabe que são as construtoras da marca Natura e que vão merecer todo o nosso foco.

Sra. Irma: Tá certo, obrigada.

Sr. Roberto: De nada.

Operadora: A próxima pergunta vende Alex Robarts, Citi.

Sr. Alex: Bom dia, obrigado a todos. Quero, sim, começar com uma pergunta sobre a indústria, tá. No *press release* você falou que o ano passado o *market share* manteve-se estável, né, [1:10:49 ininteligível] 1%.

Podem... se você pode comentar um pouco sobre a quebra disto entre tuas categorias; fragrância, higiene pessoal, cosmético, e se você pode no falar quanto foi o crescimento da indústria, se [1:11:14 ininteligível] o ano passado?

E relacionado a isto, pensando um pouco para frente, se este ano dá para entender que a indústria em valor CFT deve ser mais fraco do que o ano passado e se você está pensando em realmente proteger o *market share* ou dá para pensar que talvez, pelos aumentos de preços, vocês estariam confortáveis de perder um pouco de *share*?

Então, como você está vendo um pouco esta ativação do mercado e *share* para 2016? Esta é primeira pergunta, por favor.

Sr. Roberto: Bom, com relação à indústria, o setor viu em 2015 pela primeira vez um decréscimo, ou seja, um crescimento negativo, acima de 8%. Algumas instituições nos mostram 8,8% de redução no tamanho do mercado brasileiro em 2015 depois e de 23 anos de crescimento acelerado.

Para 2016, bom, por enquanto a gente não está vendo grandes crescimentos. Em volume a gente sabe que o mercado está abaixo do ano passado, como alguns fizeram reajuste de preço ainda não temos os dados do trimestre, mas a gente acredita que dificilmente nós veremos as taxas de crescimento de anos anteriores.

No ano passado nós conseguimos reduzir a nossa perda de *market share*, ainda perdemos um pouco, mas perdemos em taxas menores do que vínhamos perdendo nos anos anteriores e este ano nós queremos, sim, estabilizar o nosso *share*. E como você disse: “Bom, mas isto é mais difícil quando se tem uma política de reajuste de preço em níveis elevados”, sim, nós fizemos uma aposta de que reajustaríamos preço, reduziríamos esforço promocional, mas aumentaríamos o nosso investimento em marketing e aumentaríamos o nosso investimento em ativação do canal.

Então, por enquanto está dentro dos nossos planos. A gente acredita que fizemos as decisões corretas.

Com relação ao seu pedido de que a gente pudesse fazer um *breakdown* das categorias que cresceram ou que não cresceram, onde a gente ganhou e não ganhou *share*, esta informação eu acho que a gente não abre, esta é extremamente estratégica para gente.

Os números consolidados eu acho que vocês têm para o Brasil e para as operações internacionais, né.

Sr. Alex: Tá. Mas só para entender, você falou que em valor no ano passado CFT caiu em valor 8%, é isto?

Sr. Roberto: Isto! Exato. Esta é a informação de mercado. Depois de 23 anos de crescimento pela primeira vez o mercado caiu.

Sr. Alex: Tá, entendi. E suponho que o segundo semestre foi mais fraco do que este 8%, mas então, pensando para este ano, não entendi direito: você acha que tem como pensar que a indústria pode ter um leve crescimento este ano ou realmente agora... se é cedo para falar nisto?

Sr. Roberto: Não, eu acho que é cedo até porque o nosso cenário ainda não está bem definido, a gente não sabe quanto as decisões importantes que estão sendo tomadas na política, pelo congresso brasileiro, quanto isto vai afetar o nível da confiança de empresários e de consumidores e, portanto, qualquer exercício de futurologia agora seria extremamente difícil.

O que a gente sabe é que os volumes provavelmente devem cair, as empresas vão tentar compensar os aumentos de custos que tivemos o ano passado por carga tributária e por câmbio e também por inflação através de reajustes de preço, eu não diria que são aumentos porque a gente não vê aumentos acima do índice de inflação; é praticamente uma recuperação daquilo que se perdeu em termos de preço.



Mas não é possível confirmar se nesta equação volume/preço a gente vai ver o mercado crescer.

Sr. Alex: Tá, tá. Entendi. A segunda pergunta realmente é sobre loja Natura. Parabéns esta semana, Morumbi abertura lá. E a gente entendeu depois da reunião APIMEC que talvez 5 a 10 lojas pode ser o que vocês pretendem fazer nos próximos meses e até o final do ano.

Mas quais são as métricas que vocês estão olhando agora para frente nestas lojas mais chaves para falar “Olha, isto realmente tendo sucesso” e se a gente deve pensar neste objetivo de 200 lojas, se eu entendi bem, se este objetivo de curto prazo de 3 a 4 anos se você pode nos dar uma idéia de realmente qual é a cor dos lançamentos ou aberturas de lojas, seria muito útil para gente. Obrigado.

Sr. Roberto: Alex, obrigado pela pergunta e obrigado pelas referências que você fez à loja. Nós estamos numa fase inicial onde tudo aquilo que nós colocamos no plano de loja, os testes que nós fizemos através de *mockup*, nós temos que confirmar isto agora no mundo real.

Nós temos que ter certeza de que o portfólio que nós colocamos é o portfólio que deve ser, ele pode variar por regiões, mas nós temos que ter um portfólio *core* para as nossas lojas, nós temos de testar profundamente os nossos... os serviços que nós queremos prestar na loja; não é simplesmente uma prateleira com produtos, nós queremos reviver o compromisso da Natura de oferecer consultoria em embeleza, em sustentabilidade e prazer, portanto, nós temos muita coisa para testar e conceitos a serem fixados.

Aprendemos bastante com Aesop, que tem uma proposta muito firme em termos da experiência que ela quer criar para seus consumidores na loja e nós temos um período agora em que talvez com uma certa brevidade a gente possa chegar a 5 lojas para testar em localidades diferentes, mas nesta primeira etapa é realmente confirmar que nós temos um modelo que atenda às nossas expectativas de proposta e experiência aos consumidores finais, que é um modelo que é economicamente viável, estas lojas não são lojas modelo, lojas como um plano de marketing, são lojas que têm que ter [1:18:15 ininteligível] positivo,

E passada esta fase nós entramos numa segunda fase de crescimento. Nesta segunda fase ainda com capital próprio e uma terceira fase que depois poderia ser seguida através de franquias.

Não são decisões tomadas, mas eventualmente com o modelo bem afinado, com os conceitos bem definidos – e a gente acredita que dificilmente teremos um revés ou um resultado negativo – nós quando formos acelerar aí nós temos



uma questão de Capex e vamos ter que tomar decisão qual é o melhor modelo para financiar este crescimento, será através de lojas próprias ou se a gente iniciará o processo de franquia.

Mas neste momento nós queremos realmente fixar um conceito da loja Natura, que tem que ter uma proposta que vai ser medida não só pela venda, mas também pela satisfação dos nossos clientes.

Sr. Alex: Tá, ok. Entendi, obrigado.

Sr. Roberto: De nada Alex. Obrigado pela pergunta.

Operadora: A próxima pergunta vem de Gustavo Oliveira, UBS.

Sr. Gustavo: Obrigado Roberto. A primeira pergunta ainda é em relação à tua margem bruta. Considerando que entra novos produtos, que você está racionalizando o seu portfólio, considerando que você teve aumento de preço em março, a gente deveria esperar um aumento da margem bruta já versus o resultado que a gente teve no primeiro trimestre ou não?

E se não, o Sou ele está trazendo um efeito negativo ou positivo na margem bruta? Porque o Sou, principalmente na venda para as drogarias, é provavelmente uma das únicas marcas que deve estar tendo crescimento bastante acelerado. Então, eu queria entender um pouco esta dinâmica ainda de margem bruta para o segundo trimestre.

Sr. Roberto: Tá. Veja, com relação ao Sou, ele tem uma margem positiva e como na margem bruta gente também tem uma parte... ele acaba ajudando no crescimento as vezes, ele acaba absorvendo alguns custos, que são os custos da própria marca Sou e, portanto, ele ajuda, sim, no canal de farmácia. Ele ajuda, embora seja numa dimensão menor.

É uma marca importante, ela tem um faturamento superior a uma centena de milhões de reais e o crescimento que nós estamos obtendo ajuda no crescimento da marca em si e ajuda no crescimento como um todo. Isso nós não temos dúvida.

Dizer qual vai ser o comportamento da margem bruta para o próximo trimestre é algo que a gente não faz. A gente está vendo que a gente depende de variáveis que a gente não controla, como carga tributária, as alíquotas de impostos podem ter aumentos a qualquer hora e a MVA também, portanto, seria um pouco... nós não ficaríamos à vontade de estimar e principalmente de divulgar qual será a margem do segundo trimestre.

Sr. José Roberto: Mas obviamente, né, Gustavo que a gente... o que está dentro do nosso controle diário obviamente nós temos todo o foco em recuperação de margem. Foi um dos primeiros pontos que eu falei na minha apresentação aqui.

Então, é uma dinâmica, é um olhar no curto prazo para compensar essas variáveis não incontroláveis, né, de curto prazo, mas obviamente com um olhar no futuro, né, na estratégia, e aí obviamente que nosso horizonte ele prevê obviamente uma recuperação de margem.

Sr. Gustavo: Tá. Está certo. Só não ficou claro para mim ainda se Sou ele tem contribuição... ele uma margem bruta inferior à média da empresa ou maior que a média da empresa hoje?

Sr. José Roberto: O Sou, pela categoria de *personal care*, ele... pela própria categoria, né, uma categoria mais *personal care*, ele tem uma margem bruta com uma margem atribuída inclusive menor do que a média de uma categoria de perfumaria, por exemplo.

Sr. Gustavo: Ok, ok. A segunda pergunta... obrigado. A segunda pergunta é em relação ao processo... à racionalização do portfólio.

Que estágio você já está deste processo? Você está começando agora, você já está concluído o processo? Até para entender que tipo de impacto que você pode estar tendo nas suas vendas no momento.

Não sei, vocês comentaram muito que o impacto da venda no primeiro tri tem alguns efeitos macro, tem alguns efeitos de deslocamento do Dia das Mães, mas eu não sei se já tem algum efeito da racionalização do portfólio também.

Operadora: Com licença, senhoras e senhores, por favor aguardem. Dentro de instantes retomaremos áudio conferência. Obrigada.

Senhoras e senhores, por favor, aguardem

Sr. Roberto: Alô?

Sr. Gustavo: Alô?

Sr. Roberto: Oi! Voltou.

Sr. Gustavo: Oi Roberto, eu não sei se vocês escutaram a pergunta?



Sr. Roberto: Só um instantinho, Gustavo, ainda está estabelecendo o som, está muito baixo aqui. Só um momento. É, você podia repetir a pergunta para a gente, Gustavo?

Sr. Gustavo: Sim, era: Eu queria entender em que estágio que vocês estão no processo de racionalização de portfólio e se isso... se vocês estão começando, se já estão terminando e se isto já chegou a afetar positivamente ou negativamente a sua venda no primeiro trimestre.

Sr. Roberto: Não, nós estamos... não estamos concluindo de maneira nenhuma, nós estamos no está gerencial do nosso processo de racionalização do portfólio. Sabemos que sempre temos lançamentos – este ano temos alguns lançamentos e relançamentos importantes –, mas naquilo que a gente acha que pode interromper a comercialização a gente sabe que sempre tem produtos substitutivos. Dificilmente a gente teria perda de vendas por racionalização do portfólio.

Sr. Gustavo: Ok, então, no pior dos cenários deveria ser um efeito neutro no consolidado, né?

Sr. Roberto: Acho que sim, ele é feito para que seja neutro.

Sr. Gustavo: Tá, entendi. Em relação à revitalização da venda direta, vocês comentaram bastante sobre digitalização, mas eu gostaria que vocês pudessem dar um *update* sobre aquele processo que vocês tinham das pequenas lojas, que eu acho que vocês começaram, acho que fizeram cerca de 100 lojas, mas eu não sei se isto evoluiu ou se isto pode evoluir muito rápido, porque isto aí... estas lojas devem ter muita produtividade, né, e acho que vocês têm mais de 1000 pontos de vendas que vocês poderiam atacar neste processo.

Como é que está isto?

Sr. Roberto: Tá. Veja, o projeto de melhoria destes pontos-de-venda através de proposta de uma arquitetura diferente, um *visual merchandising* diferente também está sendo feito com bastante sucesso. O que a gente percebe é que a gente aumenta o nosso *share* quando estas lojas são multimarcas, a gente tem aumentos de *share* de 4 pontos percentuais e as vezes aumento de vendas da ordem de 8%. Então, é um projeto bem-sucedido, ele se concentrou inicialmente em São Paulo e Rio de Janeiro.

Agora, quando se fala de revitalização da venda direta, uma coisa que está extremamente clara para gente é a necessidade de a gente ter um foco muito mais forte nas regiões, valorizar a gestões locais das diretorias de mercado em cada uma das 5 regiões onde agente atua, ter uma especificidade maior nas



nossas ofertas para cada uma destas regiões e eventualmente poder trabalhar com preços diferentes, e esta regionalização vai nos permitir ser muito mais assertivos em dar continuidade a esses projetos nas lojas. Ele é um dos projetos bem-sucedidos, cria uma fidelização muito maior das consultoras com (eu repito) aumento de *share* e também com o aumento de vendas que a gente consegue por este trabalho de proximidade, tá.

Tivemos que criar estruturas para isto com supervisão de loja, com consultores que ajudam estes que já são consultores empresários a fazerem a gestão de seus pontos de venda, fazer a apresentação do produto e, portanto, estamos bastante satisfeitos com o resultado.

Outros processos de segmentação estão em curso, de identificar consultoras que têm uma capacidade maior de emprestar os serviços de consultoria para aquelas categorias que exigem, como as categorias de rosto, por exemplo. Então, nós estamos cada vez mais focados em identificar os segmentos de consumidores e quais são as melhores formas de a gente atingir cada um desses segmentos.

Sr. Gustavo: Está claro. Uma última pergunta: Agora com todas estas iniciativas, vocês deveriam ter uma queda da tua base de consultoras ativas, né, até por segmentação, redução de esforço promocional para ela para realocação de *budget* para ativação de pontos de venda. Você está mudando a empresa, aumento dos pontos.... A gente deveria trabalhar com uma queda na base ativa de consultoras no Brasil para este ano já?

Sr. Roberto: Olha, eu disse que no primeiro trimestre nós tivemos uma queda da atividade um pouco em função do valor do pedido mínimo ser maior, mas a gente tem adquirido uma capacidade de reação mais rápida, e como eu disse agora pouco, de fazer ofertas quase que individualizadas para as nossas consultoras.

Aquelas que colocam seus pedidos através do sistema de captação de pedidos em smartphone ela, ao abrir, ela recebe uma oferta naquele momento para ela para um produto específico ou para uma categoria, com um preço diferenciado, a condições diferenciadas e 15% delas acabam aceitando esta oferta.

Então, quando eu disse tem em função do aumento de preço também do número de pontos, do valor dos pontos, nós temos uma queda de atividade, mas não significa que a gente observa isto passivamente. A gente tem ações e reações quase que imediatas e hoje temos vários instrumentos para identificar onde nós temos que buscar mais atividade das consultoras.



Este ano nós vimos o nosso canal crescer de maneira geral, em número de consultoras e, portanto, o esforço agora é aumentar a capacitação e a lealdade destas consultoras.

Sr. Gustavo: Está certo. Está legal, muito obrigado pelas respostas.

Sr. Roberto: Obrigado pela pergunta.

Operadora: Lembrando que para fazer perguntas basta digitar asterisco um. Estrela um.

Sr. Roberto: Acho que não havendo mais perguntas eu creio que a gente pode passar para as considerações finais, não é isso?

Então, bom, mais uma vez eu gostaria de agradecer a todos vocês por terem participado deste call. Agradecer muito pela qualidade das perguntas, que são sempre estimulantes e nos fazem refletir e, bom, de ver que mesmo que o contexto seja muito desafiador nós estamos confiantes na construção de uma organização, em primeiro lugar, bastante mais ágil, mais eficiente, com custos menores, com um ponto de equilíbrio mais baixo, muito mais alinhada aos tempos atuais.

Acreditamos que temos um plano de médio prazo que é bastante robusto para o qual nós temos total apoio do Conselho de Administração, que é cada vez composto de pessoas mais conhecedoras do setor onde nós estamos; tivemos a entrada de 2 novos conselheiros, Roberto Marques e Carlos [1:30:21 incompreensível – nome próprio] nesta Reunião de Conselho que precedeu este *call* e, portanto, as iniciativas (que nós estamos várias delas estão em andamento e os primeiros resultados são bastante positivos) nos estimulam a continuar nossas iniciativas que foram tomadas.

Mais uma vez agora o que nós temos que ganhar é velocidade, ganhar agilidade. Estamos confiantes que este é o caminho certo para gente aumentar a competitividade e retomarmos o nosso crescimento esperando que a economia brasileira também possa retomar o seu crescimento nos mais breves prazos.

Nós vamos manter ao mesmo tempo toda a atenção à continuidade de crescimento das nossas operações internacionais, tanto América Latina quanto a Aesop, e esperamos que tudo o que nós estamos fazendo, contando com a dedicação de todos os nossos colaboradores, com toda a dedicação de todas as nossas consultoras, a gente realmente possa colocar a Natura no lugar que é dela; um lugar de empresa líder, um lugar de uma empresa comprometida não só com sucesso na atividade empresarial, mas comprometida com a melhoria das comunidades onde ela atua.



Jamais perdemos a noção da nossa causa, por mais difícil que as situações sejam, nós não iremos abandonar tudo aquilo que fez desta empresa o sucesso que ela é a referência que ela é, não só no Brasil, mas internacionalmente.

Mais uma vez agradeço a presença de vocês, as perguntas feitas e espero revê-los no final do segundo trimestre, quando voltaremos a fazer o nosso *call*, mais precisamente em junho. Muito obrigado e um bom dia e um bom fim de semana que se aproxima.

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