

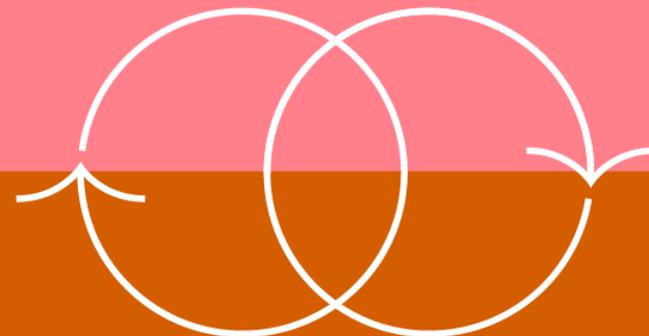
Kick-off **Onda 2**

AVON



Aēsop.

natura & co





Esta apresentação pode conter informações sobre eventos futuros.

Tais informações não são declarações de fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da administração da Natura &Co.

As palavras "antecipa", "deseja", "espera", "prevê", "pretende", "planeja", "prediz", "projeta", "almeja" e similares pretendem identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos.

Riscos conhecidos incluem incertezas, que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e produtos, aceitação dos produtos no mercado, transições de produto da Companhia e seus competidores, aprovação regulamentar, moeda, flutuação da moeda, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças na venda de produtos, dentre outros riscos

Esta apresentação também contém algumas informações "pro forma", elaboradas pela Companhia a título exclusivo de informação e referência, portanto, são grandezas não auditadas. Esta apresentação está atualizada até a presente data e Natura &Co não se obriga a atualizá-la mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros.

<https://ri.naturaeco.com/>

Agenda

1 *Onda 2 – Contexto e Trajetória*

2 *Resultados Iniciais: Peru e Colômbia*

3 *Atualização Brasil e Linha do Tempo*

4 *Informações Financeiras*

5 *Resumo e Conclusão*

Contexto – No que avançamos até o momento?

Processo de Integração de Avon e Natura na América Latina

Capturar sinergias iniciais

Reconstrução dos fundamentos

Sonhando grande: integração total - comercial e administrativa

1T 2020
Pandemia Covid-19

2T 2021
Início da otimização do portfólio

3T 2023
Fase 1 | Implementação no Brasil

Segmentação do canal, otimização de portfólio, investimento em marketing, processo de integração contínuo e integração de alguns CD

Jan 2020
Fechamento da transação da Avon

Integração da Cadeia de Suprimentos

2T 2020
Incidente cibernético da Avon

3T 2021
Onda 1 | Segmentação do modelo comercial da Avon no Brasil

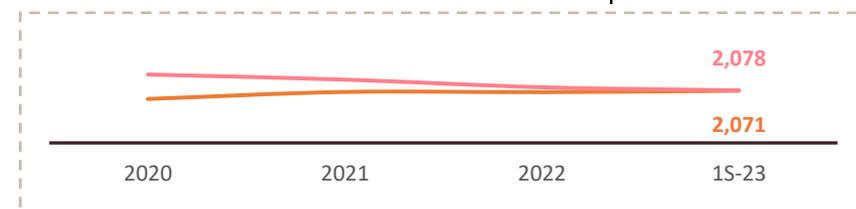
2T 2023
Onda 2 no Peru e na Colômbia

O que estamos solucionando?

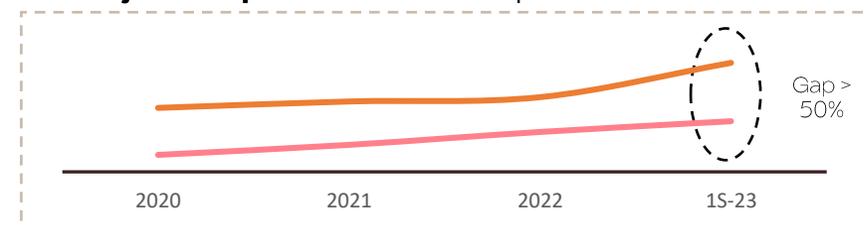
- **Onda 1**
Esperada melhora de receita e margens, mas a rentabilidade não atendeu às expectativas
- **Ajustando os Fundamentos**
O canal da Avon se estabilizou em alguns países, mas a margem de contribuição das representantes menos produtivas permaneceu negativa, pois o ticket médio continuou baixo
- **Onda 2**
Capturar oportunidades de *cross-selling* com melhorias na produtividade, o que deve resultar em uma expansão de margem significativa



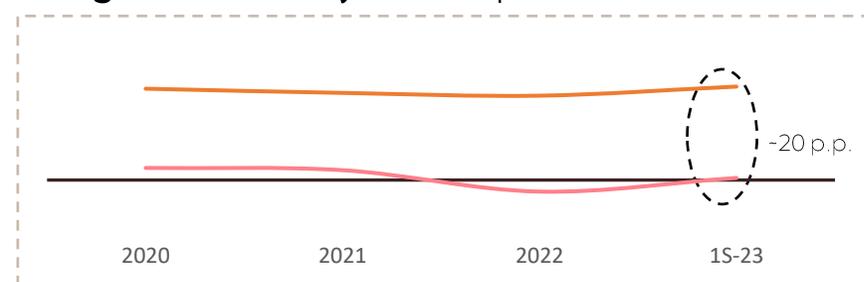
Número de consultoras de beleza | América Latina¹



Evolução do pedido mínimo | América Latina



Margem EBITDA Ajustada% | América Latina



Avon Natura

Nota: 1em milhares

A Onda 2 é construída em 3 pilares

Combinação do canal com foco em produtividade

-  Criação de um único canal, com mais de **4,1 milhões de consultoras de beleza**¹, para penetrar em mais residências na região
-  Aumento nos ganhos das consultoras de beleza', criando um portfólio complementar e melhorando a produtividade

Otimização do Portfólio

-  Redução de 23% de SKUs combinados em CFT, aumentando a eficiência
-  Harmonização do portfólio entre as duas marcas, potencializando o cross-selling e mitigando a canibalização
-  Redimensionamento contínuo da categoria Casa e Estilo focando em rentabilidade

Em busca de Simplificações Adicionais

-  Estrutura mais simples e enxuta
-  Incentivos alinhados com o desempenho regional geral
-  Marketing e P&D permanecem separados para manter as identidades da marcas

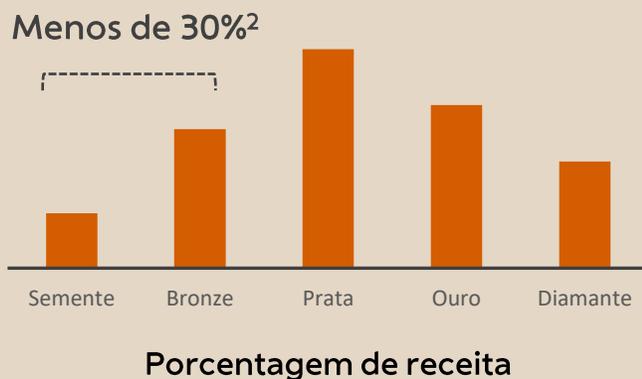
Combinação do Canal

Criando mais **overlap** para capturar oportunidades em toda a região da América Latina...



2,1 milhões
consultoras de
beleza¹

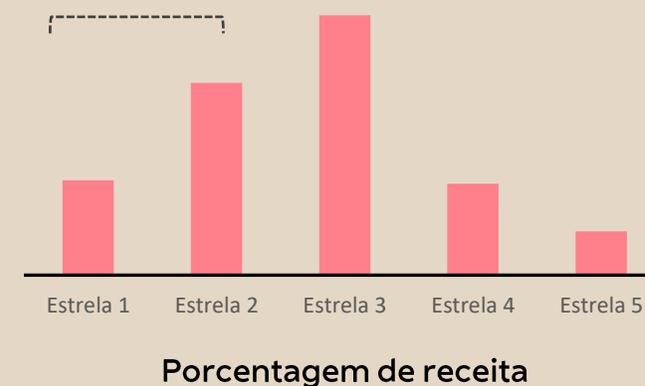
¹Overlap de ~500 mil consultoras de beleza operando para as duas marcas



2,6 milhões
consultoras de
beleza¹

Cerca de 40%²

Margem de contribuição negativa nas Estrelas 1 e 2

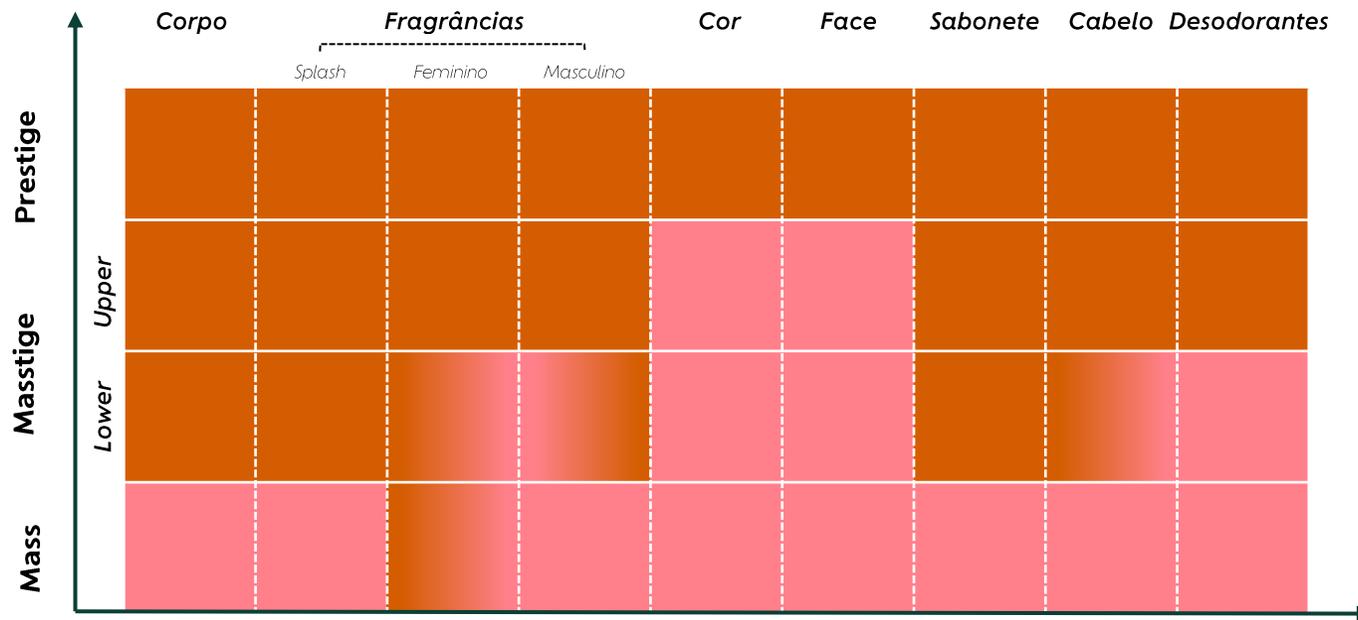


... por meio da simplificação da jornada da consultora

Otimização do Portfólio

Projetado para melhorar a proposta de valor para nossas consultoras de beleza e consumidores finais, mitigando a potencial canibalização...

... aumentando também o valor da vida útil das Consultoras de Beleza, diminuindo CAC através da redução do churn

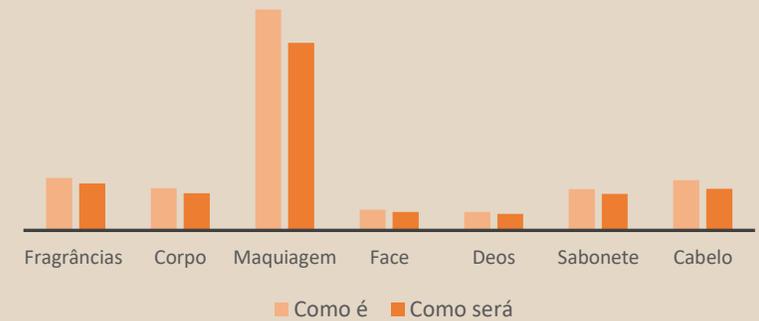


Proporção de Casa e Estilo no portfólio continuará diminuindo ao longo do tempo, reduzindo ~50% dos SKUs e melhorando os retornos



-14%
SKUs

Otimização do portfólio



-32%
SKUs

Otimização do portfólio



Os gráficos mostram o portfólio pré-Onda 2 e a simplificação esperada ao final do processo

Em Busca de Simplificações Adicionais

O novo modelo de negócios combinado simplificará ainda mais nossas operações, levando a um negócio mais eficiente que mantém a identidade de cada marca

Oportunidade

Estrutura Comercial

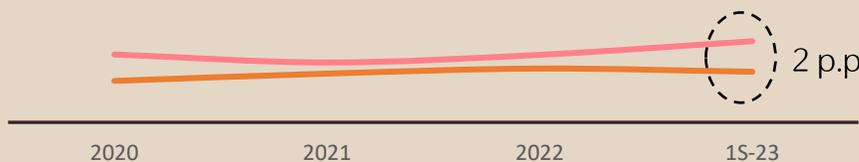
Vendas como % da Receita Líquida



- Estrutura comercial mais enxuta e eficiente

Sistemas da Natura como Base

TI como % da Receita Líquida



- A marca Avon será operada pelo sistema da Natura
- De ~800 sistemas para menos de 200

Integração Logística

Logística como % da Receita Líquida



- Ganhando eficiência por meio da combinação das duas marcas na mesma caixa, capturando densidade logística
- Redução do impacto ambiental

Marketing e P&D

»



- Estrutura separada, mantendo a identidade de cada uma das marcas

Marketing e Inovação

Propostas Natura "bem estar bem" & Avon "essence" | Estratégia combinada para gerar autoestima, alegria e felicidade!



Conceitos exclusivos orientados para o bem-estar que oferecem desempenho e experiências sensoriais com RTBs claros, alimentados por bioinovação e nossa proposta 'Compromisso com a Vida'

**bem
estar
bem**



Novo processo de governança de marca para manter evidentes as identidades, promover diferenciação e entregar uma proposta de valor clara para consumidores e consultoras

Inovações precisas e relevantes, chegando ao mercado em menos tempo



Progresso para as mulheres através de uma oferta de beleza diversificada a um valor irresistível

AVON

**PROGRESSO PARA
AS MULHERES**

Maximizando o Impacto Positivo

Implementado no Peru e na Colômbia



Direito das Mulheres

· Linha direta de combate a violência doméstica



Educação

· Bolsas Universitárias e Profissionais
· Educação Digital e Financeira



Saúde da Consultora de Beleza

· Suporte virtual médico e de saúde mental
· Detecção precoce do câncer de mama



Geração de Renda

· Aumento da renda das consultoras de beleza



Peru



Colômbia



Reciclagem

· Aumento do volume de reciclagem em 2x



Amazônia

· Uma nova comunidade fornecedora na Amazônia colombiana e peruana



Emissão de GEE

· Uma única caixa reduzindo o impacto ambiental (Co2)

Agenda

- 1 *Onda 2 – Contexto e Trajetória*
- 2 *Resultados Iniciais: Peru e Colômbia*
- 3 *Atualização Brasil e Linha do Tempo*
- 4 *Informações Financeiras*
- 5 *Resumo e Conclusão*

KPIs Peru



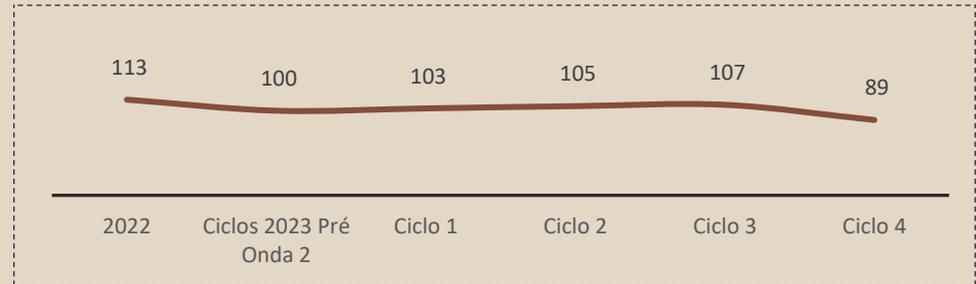
- Todos os KPIs apontam para o aumento da produtividade de CFT...
- ... o que deve melhorar as margens de contribuição

A segmentação do canal não foi implementada no Peru até o início da Onda 2...

	Onda 2	
	Pré	Pós
Overlap	<10%	>70%
Casa e Estilo combinado ⁴	>15%	<10%

Notas: ¹O número de consultoras de beleza considera uma base 100 a partir dos ciclos de 2023 antes da implementação da Onda 2; ²Pedido mínimo em pontos; ³Crescimento da produtividade CFT A/A (%); ⁴Considera receita de Natura + Avon no Peru

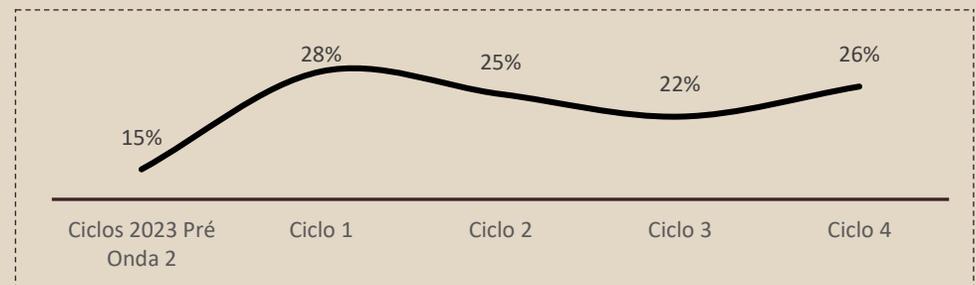
Número de consultoras de beleza¹



Pedido mínimo em pontos²



Produtividade CFT³



KPIs Colômbia



- As marcas Natura e Avon são mais fortes na Colômbia do que no Peru
- **Dados iniciais** da Colômbia apontam na mesma direção do Peru, mas em magnitude diferente

...na Colômbia, a segmentação de canais foi implementada antes do início da Onda 2

	Onda 2	
	Pré	Pós
Overlap	<10%	>70%
Casa e Estilo combinado ⁴	>15%	<10%

Notas: ¹O número de consultoras de beleza considera uma base 100 a partir dos ciclos de 2023 antes da implementação da Onda 2; ²Pedido mínimo em pontos; ³Crescimento da produtividade CFT A/A (%); ⁴Considera receita de Natura + Avon no Peru

Número de consultoras de beleza¹



Pedido mínimo em pontos²



Produtividade CFT³



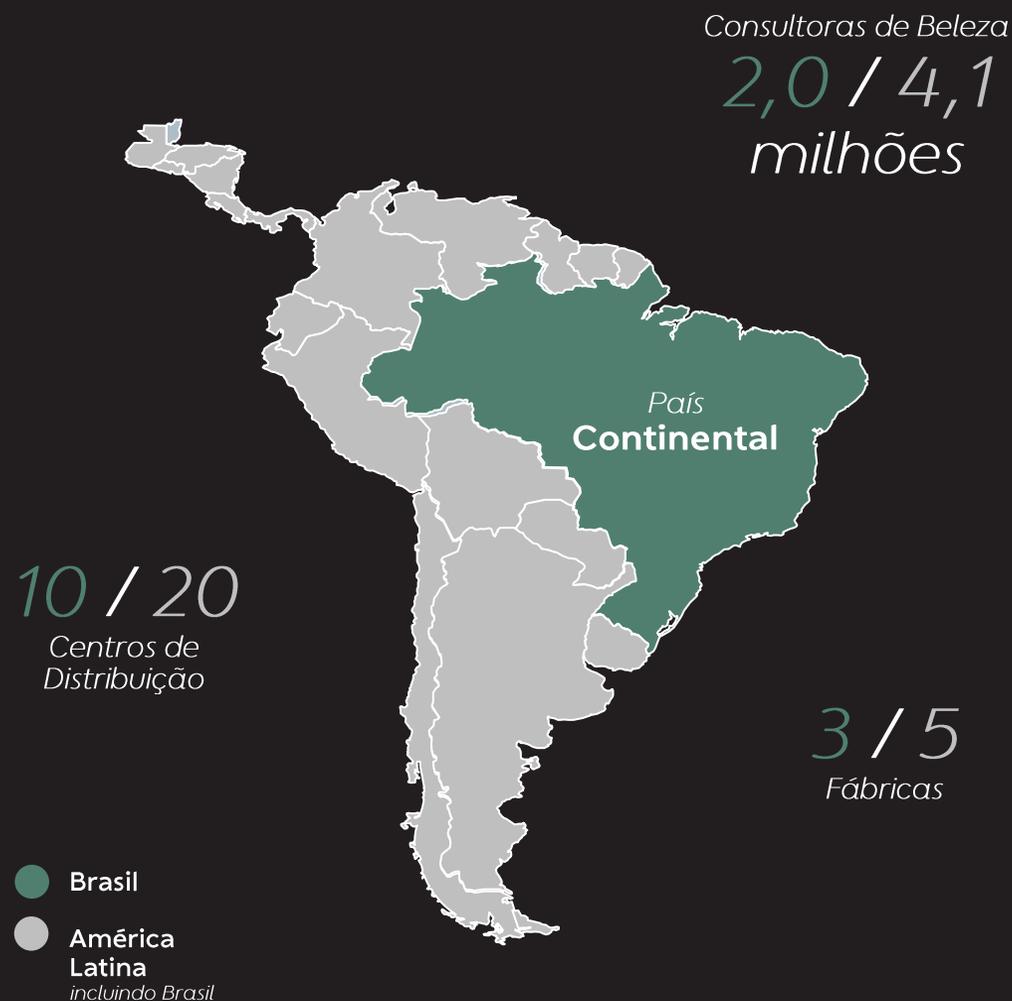
Desafios e Aprendizados

- *Diferença no pedido mínimo entre Natura e Avon*
- *Dinâmica única em cada país: cenário competitivo, contexto sócio-político e força da marca*
- *Mudanças nas regras comerciais e reorganização da força de vendas*
- *Preparação de tecnologia, sistemas e informações das consultoras*
- *Integração da equipe comercial: adaptação a nova geografia, estabelecendo novas relações*
- *Digitalização mais limitada na rede Avon em comparação a rede Natura*

Agenda

- 1 *Onda 2 – Contexto e Trajetória*
- 2 *Resultados Iniciais: Peru e Colômbia*
- 3 *Atualização Brasil e Linha do Tempo*
- 4 *Informações Financeiras*
- 5 *Resumo e Conclusão*

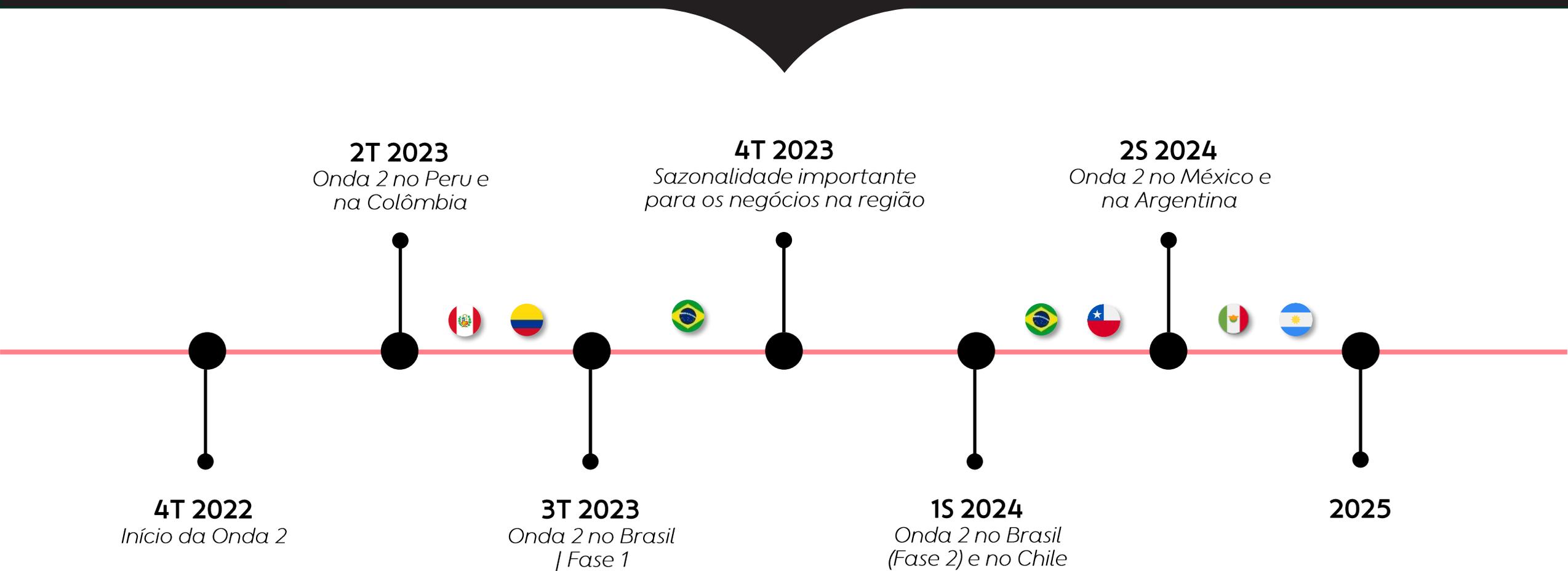
Singularidades do Mercado Brasileiro



- Tamanho do mercado
 - Complexidade da integração logística
 - Maior *overlap* de consultoras | ~40%
 - Condições de pagamento para as Consultoras de Beleza
- ≡
- Processo de implementação específico

Linha do tempo *daqui para frente*

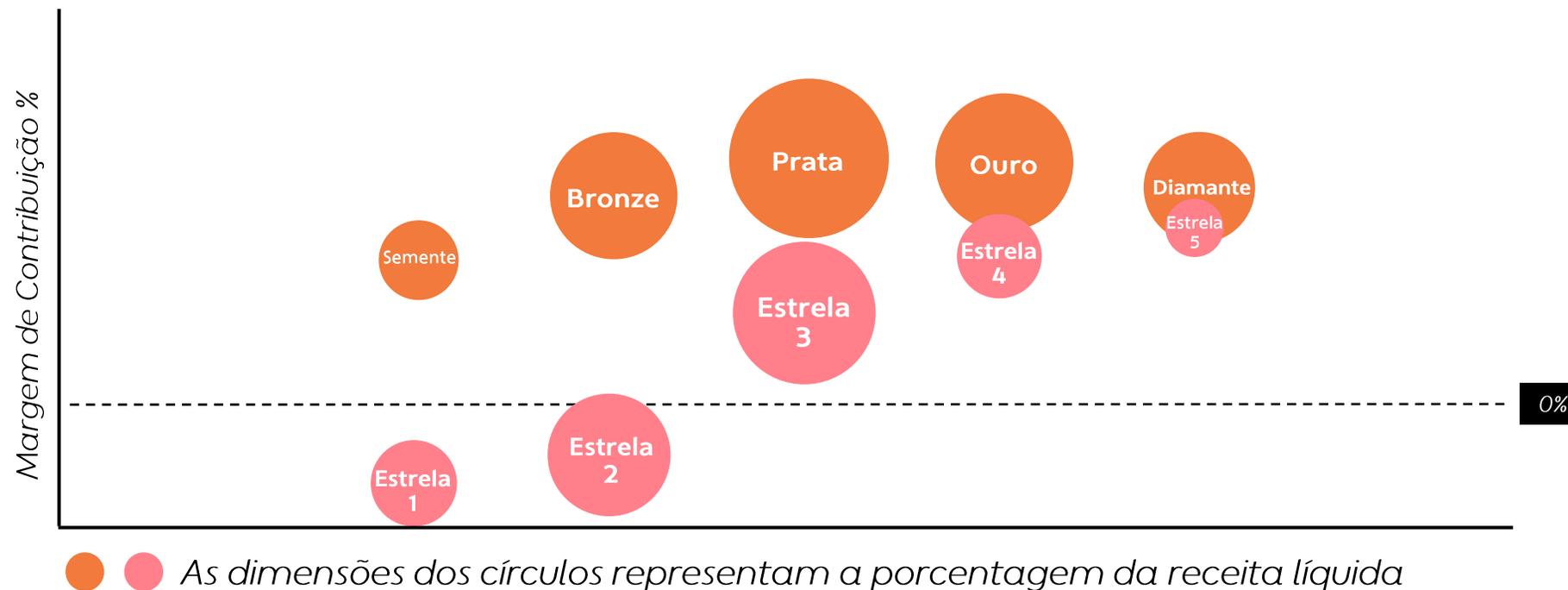
- Fase 1 Brasil | Integração de parte dos sistemas de TI, da equipe comercial e das consultoras
- Fase 2 Brasil | Integração do demais sistemas de TI e dos processos logísticos
- Linha do tempo | Pendente de condições externas e internas



Agenda

- 1 *Onda 2 – Contexto e Trajetória*
- 2 *Resultados Iniciais: Peru e Colômbia*
- 3 *Atualização Brasil e Linha do Tempo*
- 4 *Informações Financeiras*
- 5 *Resumo e Conclusão*

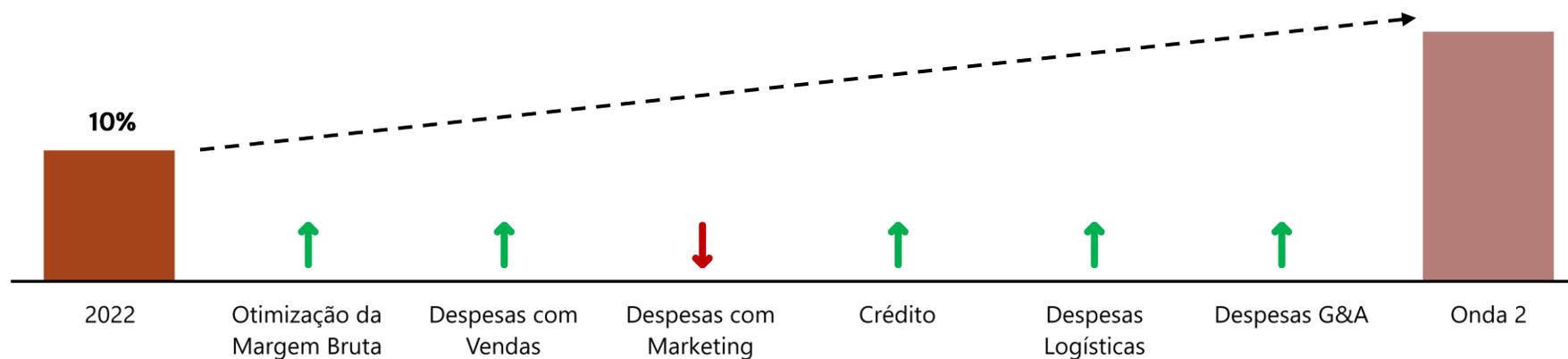
A Onda 2 irá Harmonizar o Modelo Comercial...



- O modelo comercial da Natura é baseado em uma margem de contribuição equilibrada em todos os clusters
- O modelo comercial pré-Onda 2 da Avon apresenta um desequilíbrio, não apenas nas receitas, mas também na margem de contribuição entre os níveis das estrelas

...Enquanto Equilibra a Rentabilidade

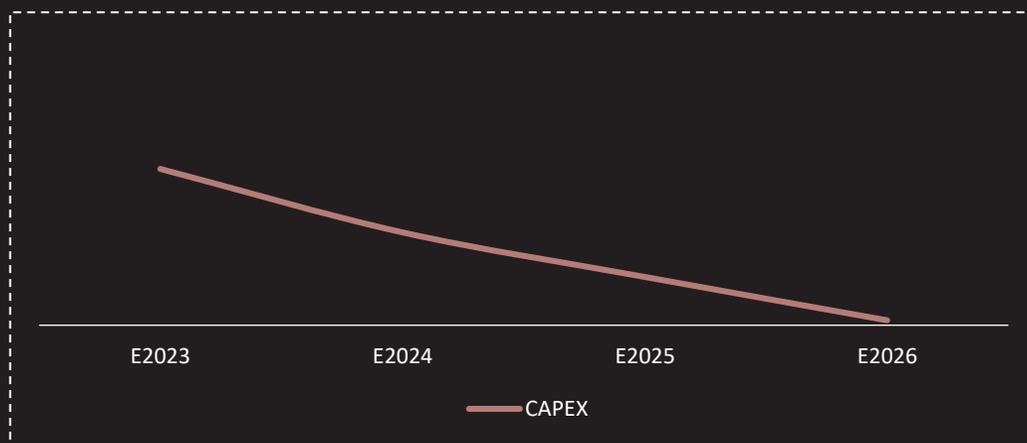
Margem
EBITDA Ajustada



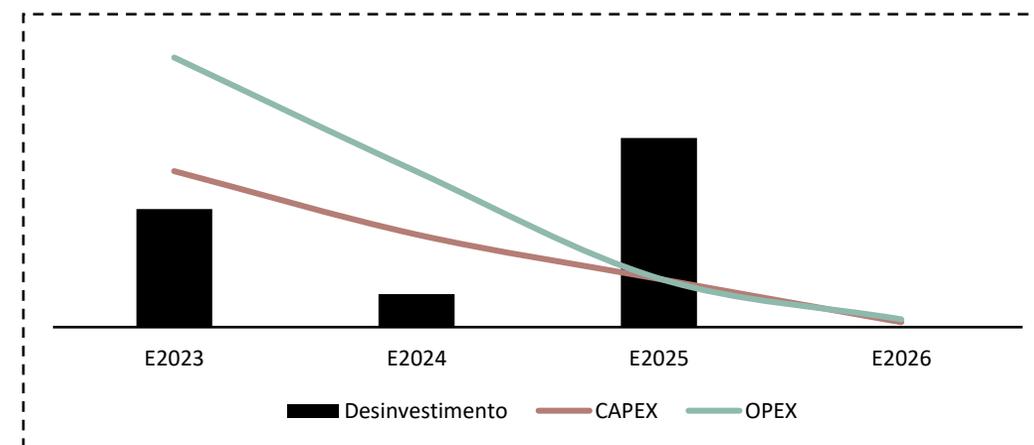
O gráfico é mostrado apenas para fins ilustrativos. Suas proporções têm por finalidade mostrar tendências e não devem ser interpretadas como projeções

- *Os principais impulsionadores da melhoria da margem vêm da margem bruta, logística e G&A*
- *Investimentos em marketing serão intensificados e devem aumentar como percentual da receita líquida*
- *Tudo considerado para levar a uma melhor rentabilidade e melhor ROIC*

Custo de Implementação e Estratégia de Compensação



- **O processo incorre custos, tais como:**
 - Rescisão/ajuste de contratos
 - Severance
 - Investimentos para avançar na integração das duas marcas
- **A Companhia espera compensar parcialmente os custos com a venda de ativos**



Os gráficos são mostrados apenas para fins ilustrativas. Suas proporções têm por finalidade mostrar tendências e não devem ser interpretadas como projeções

OPEX, CAPEX e desinvestimentos mencionados neste slide se referem exclusivamente ao projeto da Onda 2, não devendo ser considerados como números (consolidados) da unidade de negócios Latam ou do Grupo

Riscos

- **Desafios logísticos**
- **Desafios durante a migração de TI da Avon**
- **Redução da rede maior que o esperado**
- **Canibalização de portfólio**
- **Desalavancagem operacional**



Agenda

- 1 Onda 2 – Contexto e Trajetória*
- 2 Resultados Iniciais: Peru e Colômbia*
- 3 Atualização Brasil e Linha do Tempo*
- 4 Informações Financeiras*
- 5 Resumo e Conclusão*

Considerações Finais

- *Maior produtividade impulsionando a melhoria da qualidade da rede e a prosperidade das consultoras de beleza*
- *Ainda assim, espera-se um acerto no canal de distribuição, que pode impactar temporariamente as receitas, principalmente em Casa e Estilo*
- *Porém, quando combinado com portfólio otimizado, simplificação da estrutura de custos e maior densidade logística, esse movimento irá:*
 - *Preparar o caminho para a evolução da rentabilidade e do ROIC até o final da Onda 2*
 - *Levar à redução da pegada de carbono*
 - *Nos colocar em condições de explorar oportunidades para novos investimentos em inovação e fortalecimento das marcas*

Obrigada

AVON



Aēsop.

natura & co

