

A serene sunset scene over a body of water. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow across the sky and reflecting on the water. In the foreground, a person is silhouetted in a small boat, moving across the water. The background features a line of palm trees and other vegetation silhouetted against the bright sky. The overall mood is peaceful and natural.

# natura

**Natura Day 2025**

# Disclaimer

Natura Day 2025

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros. Tais informações não são declarações de fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da administração da Natura.

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.



**01** Abertura e Alavancas de Negócio

**02** Alavancas de crescimento

**03** Q&A

**04** Alavancas de rentabilidade

**05** Alavancas de geração de caixa

**06** Q&A

**07** Encerramento

**08** Visita



A large, golden-brown, heart-shaped puddle of liquid, possibly honey or oil, is spread across a textured brown surface. The liquid has a glossy sheen and is surrounded by smaller droplets. The background is a dark brown, pebbled texture.

**Bem-vindos**  
*(de volta)*



# Essência da Natura

## Razão de ser

Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o **bem estar bem**

**bem-estar**  
harmonia consigo

**estar bem**  
empatia com o outro e com o mundo

## Crenças

Interdependência

Aperfeiçoamento contínuo

Compromisso com a verdade

Diversidade

Beleza livre de preconceitos

Desenvolvimento sustentável

## Visão

Cosmética

Relações

Comportamento empresarial

## Liderança da Natura



**Agenor Leão**  
Negócios  
Brasil



**Ana Costa**  
Sustentabilidade, Jurídico  
e Reputação Corporativa



**Diego de Leone**  
Negócios  
Hispana



**João Paulo Ferreira**  
CEO



**Jose Manuel Silva**  
Novos Negócios,  
Tecnologia e Dados



**Josie Romero**  
Operações, Logística  
e Suprimentos



**Paula Benevides**  
Pessoas, Cultura  
e Organização



**Paula Andrade**  
Omnicanalidade



**Silvia Vilas Boas**  
CFO  
e Estratégia



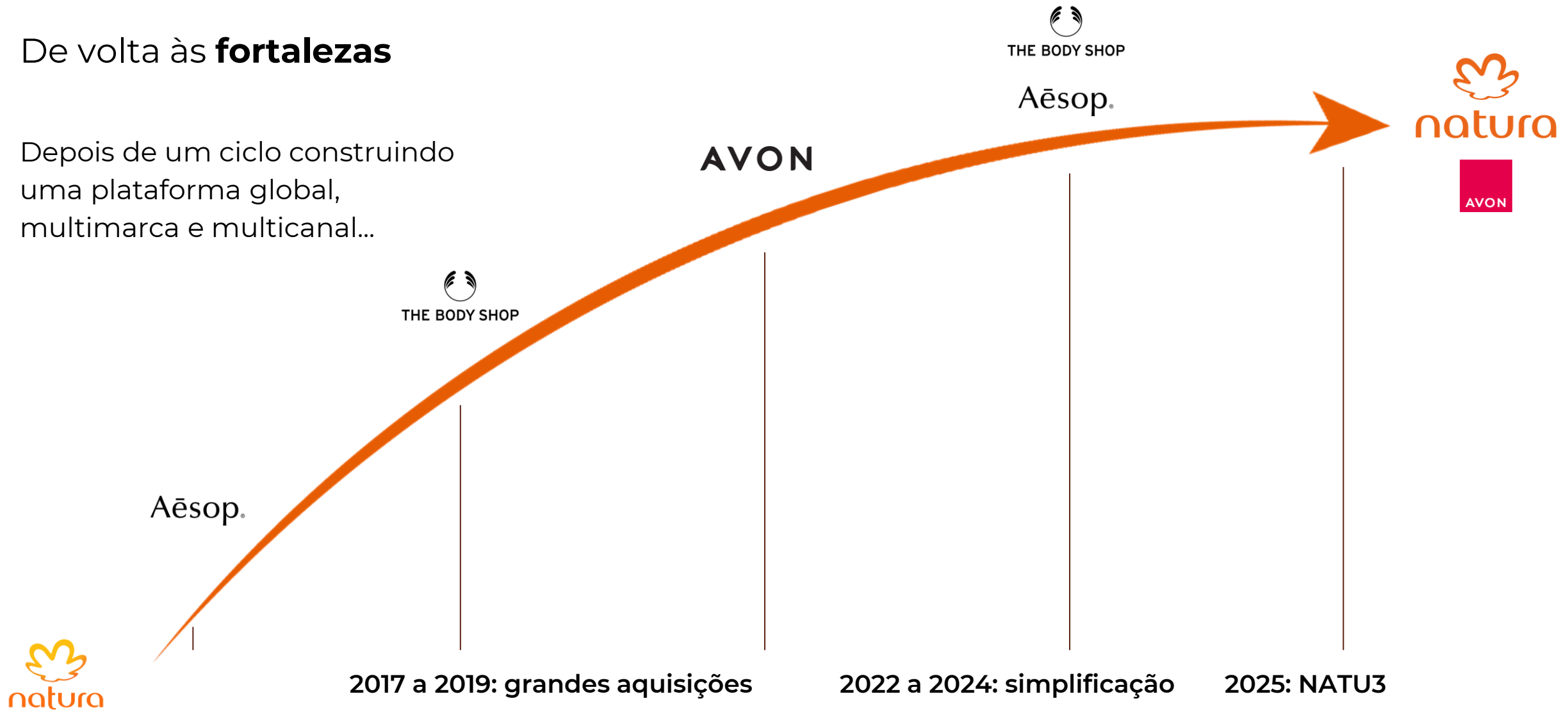
**Tatiana Ponce**  
CMO & Pesquisa e  
Desenvolvimento

**1 – Alavancas  
de Negócio**



## De volta às fortalezas

Depois de um ciclo construindo uma plataforma global, multimarca e multicanal...



...iniciamos a simplificação da companhia a partir de 2022, às vésperas do último dia de negociação da NTCO3.

## Natura - potência latino-americana de beleza e cuidados pessoais

1

---

Marcas fortes  
em mercados  
pujantes

2

---

Distribuição  
única e venda  
por relações

3

---

Capacidade  
de inovação

4

---

Modelo de  
negócio com  
altas margens  
e retornos

5

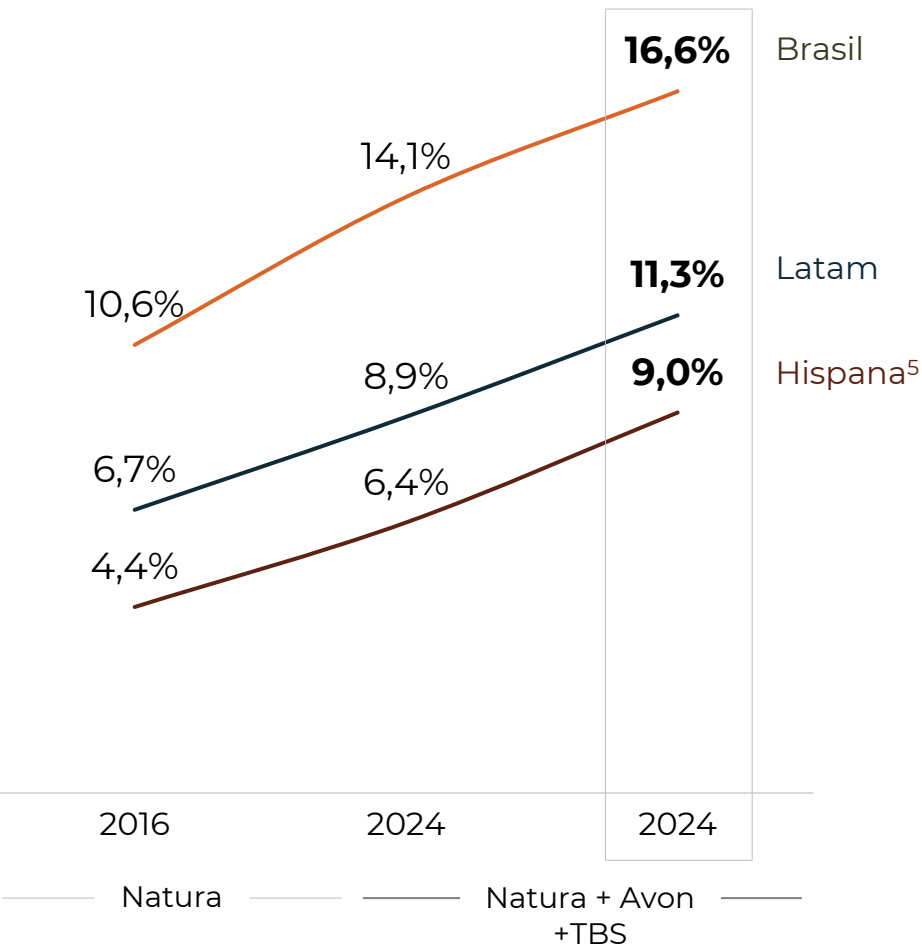
---

Gente  
que faz  
acontecer

# Natura ganha mercado de forma consistente e lidera o mercado de CFT Latam

## Market share CFT<sup>1</sup>

Percentual por região 2016-2024 (Euromonitor)



## Ranking<sup>2</sup> por categoria

# posição em market share

	Latam
CFT	#1
Fragrância	#1
Corpo	#1
Maquiagem	#2
Rosto	#3
Desodorantes	#2
Sabonete <sup>4</sup>	#3
Cabelo	#6

## Força de Marca<sup>3</sup> por país

# posição em ranking 2024

	Natura	Avon
Brasil	#1	#5
Argentina	#1	#2
Chile	#2	#3
Peru	#1	#2
Colômbia	#2	#3
México	#5	#4

“Marca **mais sustentável do mundo**”  
Kantar, 2025

“**#1 reputação corporativa** - 11 anos consecutivos”  
MERCOSUR, 2025

“Marca que **melhor representa o Brasil**”  
MindMiners - Estudo Brasilidades, 2025

1. Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, “Beauty and Personal Care”, publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Preços Históricos Correntes. | 2. Considera resultado de market share Natura+Avon em 2024 | 3. Fonte: System1 | 4. Agregação de Sabonete em Barra e Sabonete Líquido. | 5. Agregação de Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México e Peru.

# Natura continua a fortalecer sua rede de vendas diretas com digitalização e impulsiona aumento de receita via omnicanalidade e penetração

## Consultoria de beleza

### Consultoras

1,8 M

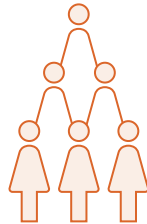


2016

Segmentação de consultoria por LTV

2017

3,2 M



2024

### Digitalização da rede

- 75%** de engajamento digital
- 63%** de atendimento no whatsapp
- 58M** conteúdos compartilhados/ano
- 100%** jornada de CRM personalizada
- +18%** incremento na cesta da consultora
- 1,2M** contas Emanapay

## D2C

### Varejo + Online, % RL Total

1%

2016

12%

2024

### Lojas

7

2016

1.076

2024

### Clientes identificados ativos (LTM)

0,5 M

2016

9 M

LTM

**+110M**  
de clientes totais

## Lares penetrados<sup>1</sup>

### Brasil CFT

51%



2016

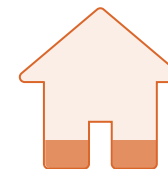
61%



2024

### Hispana CFS, %

15%



2016

32%



2024

Nossa **inovação** é um motor de crescimento, diferenciação e geração de valor para o negócio

### Inovação em P&D

**3** Perfumistas *in-house*

**+400** Cientistas em P&D

**+140** Pesquisadores PhDs/Master

**+300** Patentes ativas

**Maior centro** de P&D CFT no hemisfério Sul e polo avançado na **Amazônia**



- Planta industrial
- ▲ Laboratório Inovação

### Inovação para consultoria e cliente

#### Plataforma multiagente



Atuação em **7 países**

**86k** atendimentos/mês

**+26p** NPS atendimento

**86%** assertividade

#### Produtos digitais cliente final

**6 países** Com **nova experiência** do ecommerce

**+9%** Valor em carrinho de compra com sugestões por IA

### Inovação no modelo de negócios



**Fintech Emanapay** a serviço da consultora e cliente

**+15% produtividade** consultora  
**3M** clientes finais identificados



**Serviços de bem estar bem e beleza** onde quiser

**+220k** pedidos LTM  
**+85%** novos clientes ex Natura

**860+** Startups avaliadas/ano

**70+** Parcerias ativas com startups

**R\$50M** Capital CVC comprometido 3y

natura  
ventures

natura  
nascente

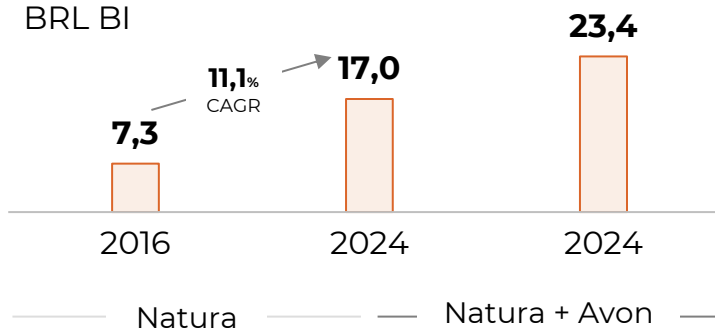
natura  
campus

natura  
startups

## Resultados financeiros atrativos, especialmente no Brasil. Hispana em transição até o final da Onda 2

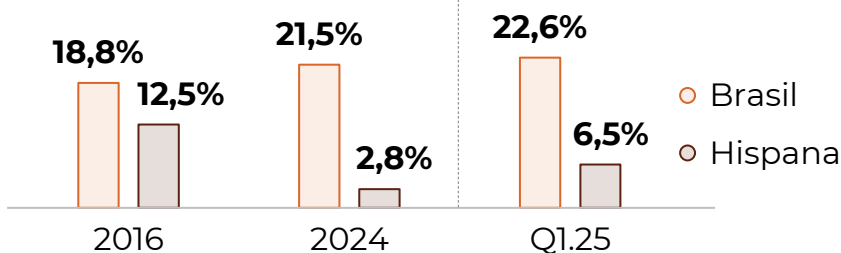
### Receita líquida

BRL BI



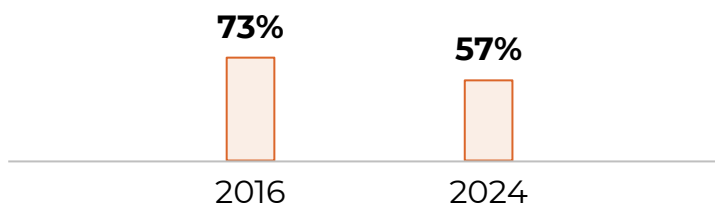
### Rentabilidade, Retorno e Caixa<sup>1</sup>

Mg EBITDA, Brasil e Hispana



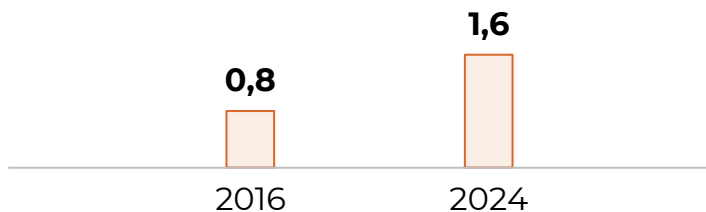
### Representatividade Brasil

(%)



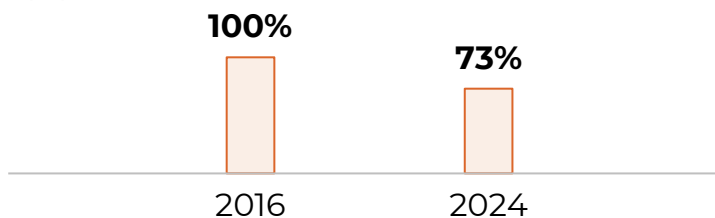
### FCFF 2016 vs. 2024

BRL BI



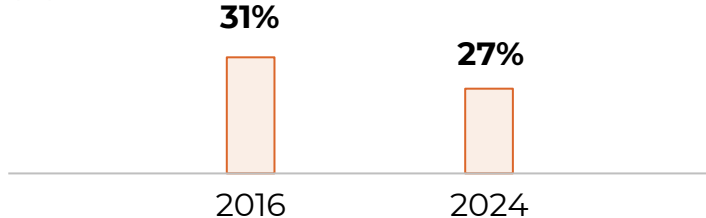
### Representatividade Natura

(%)



### ROIC 2016 vs. 2024

(%)



**Crescimento de receita (+3,2x de 2016 a 2024), com diversificação de origem**

Destaque para o **crescimento de participação Hispana**

**Diversificação do portfólio com Avon**

**Sustentabilidade financeira, com aumento no FCFF e manutenção da solidez no ROIC**

(1) Números não auditados, sujeitos a alterações

## Capital humano e Organização a serviço da estratégia

### Organização a serviço da estratégia



**Top 1 capacidade de atrair e reter talentos** no Brasil pela Merco

**17%**

de **renovação de lideranças** de áreas com foco estratégico

**31%**

liderança não brasileira

**71%**

de colaboradores da **geração Y e Z**

**50%**

Colaboradores que utilizam **ferramentas de IA**



**Incentivos** da liderança alinhados às **metas estratégicas**

### Gente que faz acontecer

Maior market share da marca Natura dos **últimos 10 anos** na América Latina

**#1** em perfumaria no Brasil e **#2** no mundo

Operação do **maior centro** de P&D CFT no hemisfério Sul

**Combinação de negócios em 6 países** e dobro de market share em Hispana

Criação da fintech Emaná Pay que atingiu **breakeven em 2,5 anos**

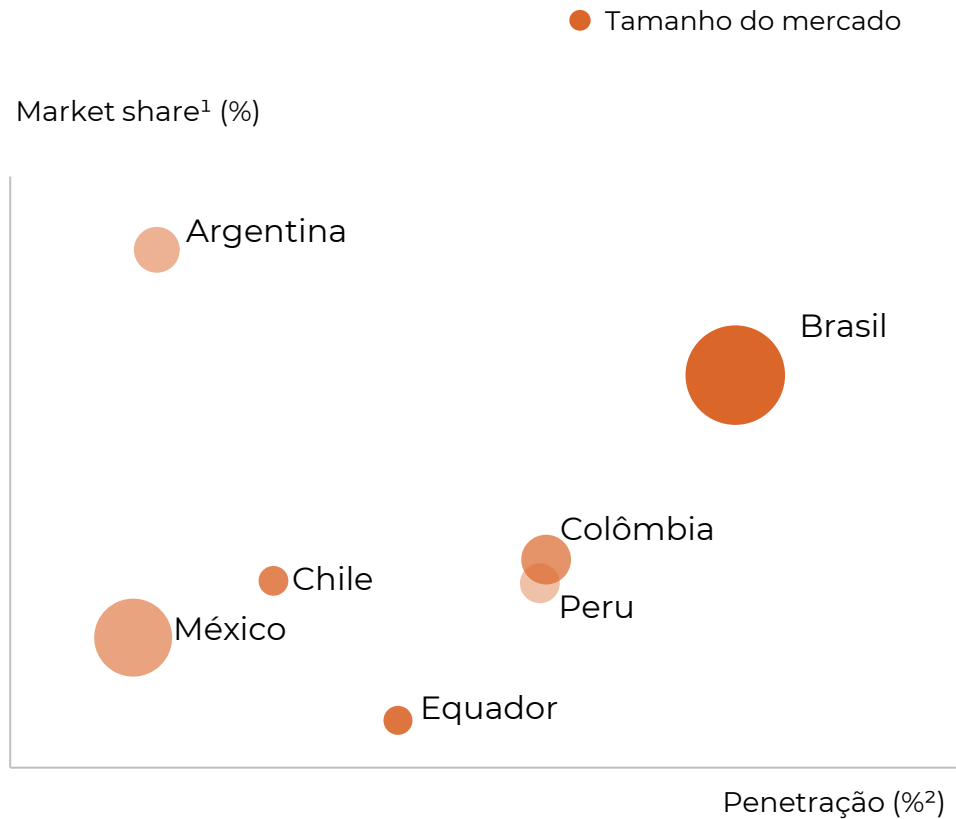
Abertura de **1 nova loja a cada 2 dias úteis** em 2024 na América Latina

**Inovação nos canais proprietários** e pioneirismo no **Tik Tok**

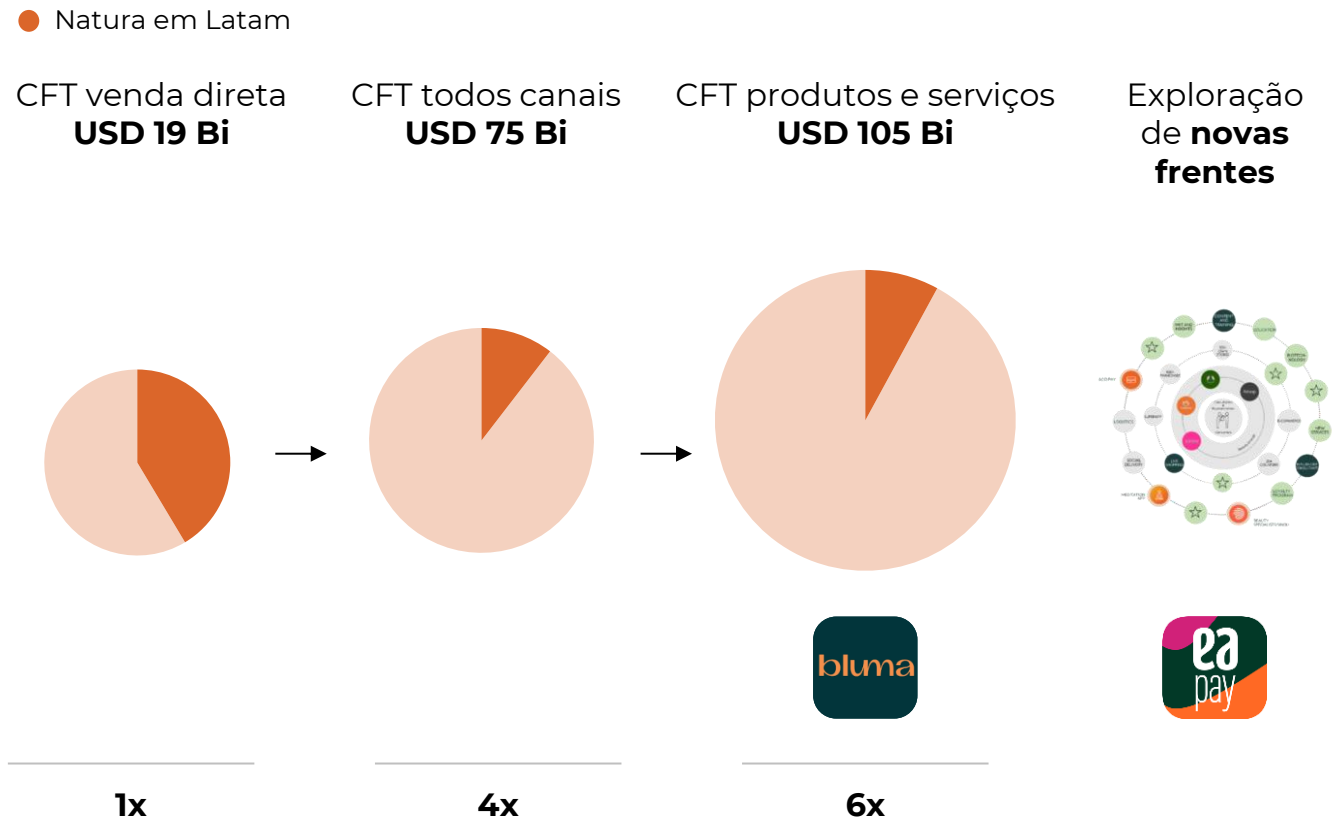
Expansão de margem **por 3 anos consecutivos**

# Oportunidades de expansão **alavancando ativos existentes**

## Potencial de crescimento em mercados com baixa penetração e market share



## Potencial de atuação ampliada em canais, serviços e além do CFT



Fonte: (1) Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas em 2024, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Preços Históricos Correntes. (2) Kantar

## Geração de valor no médio prazo

### Defender liderança

---

Mercado Brasil

Venda Direta

Marca Natura

Perfumaria e Corpo

Presentes

### Acelerar crescimento

---

Online + Varejo

Hispana, foco México

Cabelos

Reverter Marca Avon

### Ganhar Eficiência

---

Modelo combinado

*Revenue management*

Malha logística

Planejamento integrado

Eficiência tributária

### Bem Estar Bem para toda gente

Cliente

Plataforma multi

Inovação regenerativa

# Transformação de desafios socioambientais em **oportunidades de negócio**



**IP&L 2,5x receita** (2024)

Vantagens competitivas

**Custo de capital reduzido**

**Supply resiliente e competitivo**

Reputação **que gera preferência**

**Rede saudável** com maior produtividade e menor inadimplência

**Portfólio diverso** adaptado a mercados

## Regeneração 2050



Caminhos para a Regeneração 2025-2050

**Até 2050, geraremos valor positivo e simultâneo** nos capitais financeiro, humano, social e ambiental

**25 anos**  
atuação na Amazônia

**20**  
**agroindústrias**

**+10.500**  
famílias beneficiadas



**Carbono Neutro**  
desde 2007

**VCMi** Voluntary Carbon Markets Integrity Initiative

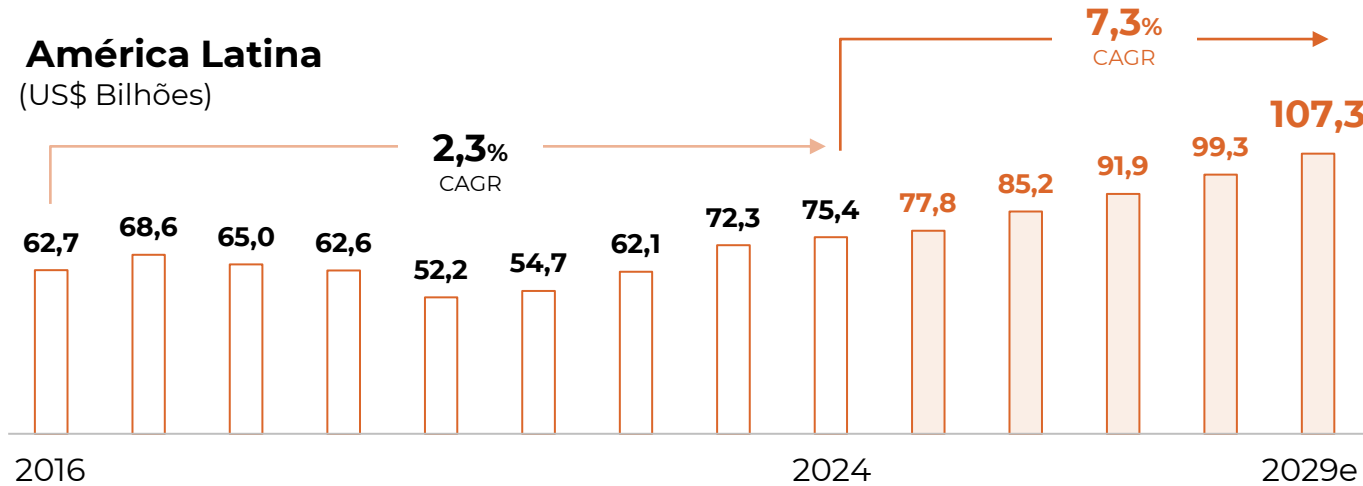
2 – Alavancas  
de crescimento



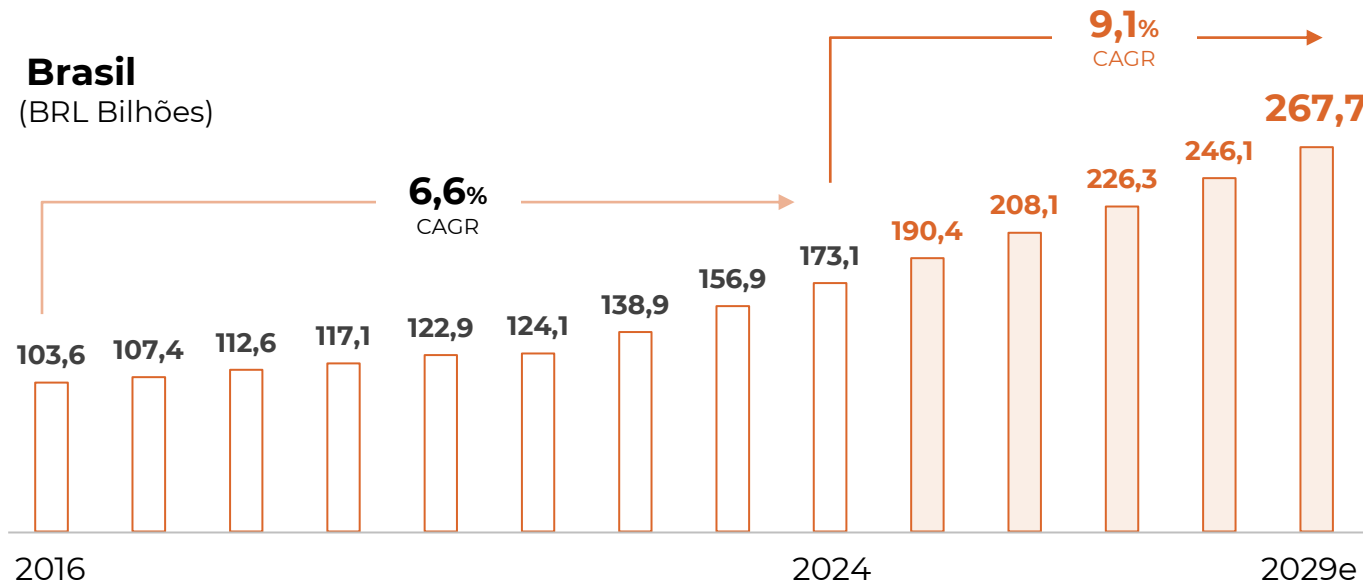
# Mercado Latam exposto a forte crescimento

## Beleza e Cuidados Pessoais

**América Latina**  
(US\$ Bilhões)



**Brasil**  
(BRL Bilhões)



**Mercado com forte crescimento:**

Inovação constante

Influência digital crescente

Rejuvenescimento do consumo

**Brasil é o terceiro maior mercado de beleza do mundo e México entre os top 10**

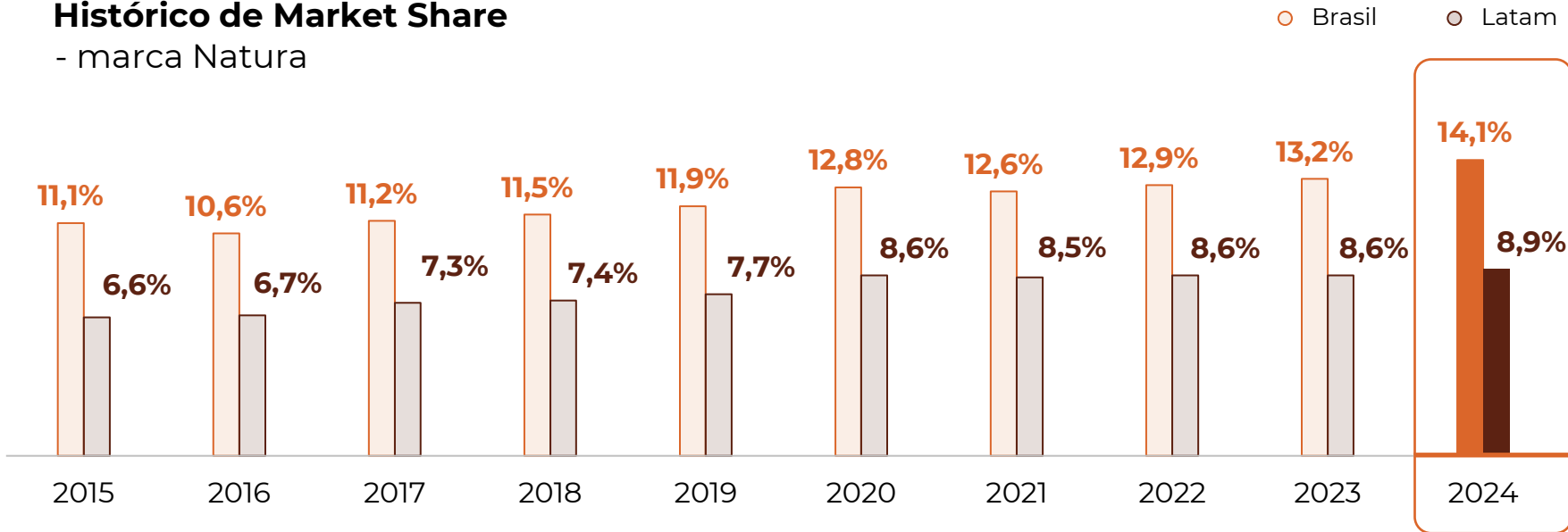
Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas / Previsões com Taxas de Câmbio Anuais, Preços Históricos Correntes / Previsões em Preços Correntes de 2024. Nota: Ranking em termos de Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas, USD, em 2024.

# Mercado Latam | Beleza e cuidados pessoais

## Marca Natura **é líder** no Brasil e na América Latina

### Histórico de Market Share

- marca Natura



Marca Natura atinge em 2024 **o maior share dos últimos 10 anos** na América Latina e no Brasil

**#1** em perfumaria no Brasil (Kantar)

**#1** em venda direta no Brasil (Kantar)

**#1** em presentes cosméticos no Brasil (Kantar)

**#2** Marca de perfumaria Mundial (Euromonitor)

**#1** GRAND PRIX DSG para Latam e Leão de Prata em Creative Data

**A Marca** Que mais representa o Brasil De maior impacto social (Estudo Brasilidades MindMiners)

O objetivo da marca Natura é liderar com diferenciação e desejo aspiracional, por meio da experiência, inovação e comunicação de nossos produtos e serviços. É assim que geramos valor

## Experiência



**Experiências memoráveis e sensoriais** para vivenciar e valorizar o bem estar bem, **em toda jornada de relacionamento com a marca**

## Bio Inovação



**Alta performance e ciência aplicada** para melhorar a vida das pessoas, com benefícios evidentes da **bioinovação e da cosmética regenerativa**

## Comunicação



Narrativa do **bem estar bem autoral e aspiracional**, valorizando a superioridade cosmética que equilibre **conversão de compra com construção de marca a longo prazo**

## Agilidade

Redução de **20% a 40% no TTM** dos projetos de inovação com a implementação de novos processos

# Perfumaria

A expressão da natureza em cada gota

Única marca da América Latina  
com 3 perfumistas in house

Paleta com 24 ingredientes proprietários  
e exclusivos, desenvolvidos a partir  
da biodiversidade latino americana

Marcas foco liderando a inovação  
da perfumaria na América Latina

natura  
*Luna*

natura  
**aura**  
ALBA

natura  
**KAIAX**

natura  
**HUMOR**

natura  
**HOMEM**

natura  
**ESSENCIAL**



Lançamento Eau de Parfum  
de ingrediente inédito  
na perfumaria mundial

**Óleo natural  
da Rosa Alba,  
de Konare  
na Bulgária**



**40%**

de redução em TTM  
vs. projetos de  
mesma  
complexidade

**Experiência**

**BIO Inovação**

**Comunicação**

**Agilidade**

# Cuidados pessoais

um gesto de amor-próprio capaz de transformar o dia, em bem estar bem

**Marcas icônicas** com alta **penetração e frequência** de compra

Cuidado diário prazeroso, indulgente e transformador

Fórmulas eficazes e sustentáveis que unem o melhor da ciência e tecnologia a beleza da natureza

Experiências sensoriais únicas e fragrâncias envolventes

  
natura  
**EKOS**

  
natura  
*tododia*

  
natura  
lumina

  
natura  
mamãe  
e bebê



Natura EKOS a marca porta voz da **Regeneração** para Natura

**Sabonete monodose, 100% livre de plástico**



**Primeiro hidratante concentrado do mundo, 81% menos plástico**



**Experiência**

**BIO Inovação**

**Comunicação**

**Agilidade**



Natura Todo Dia,  
**a maior marca de cuidados pessoais do Brasil**, expande para novos públicos e categorias

**Experiência**

**BIO Inovação**



natura

natura  
**tododia**

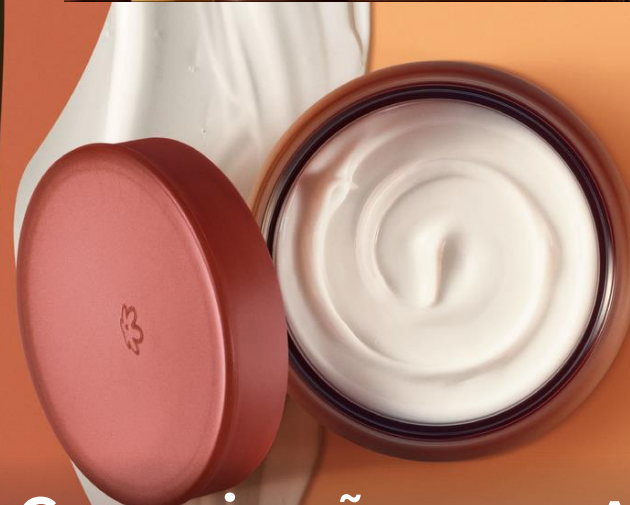
**ESFOLIANTE NUTRITIVO**  
renova a pele e auxilia na prevenção de pelos encravados

ÓLEO DE GERBELEM, PANTENOL E VITAMINA E + PARTÍCULAS DE SEMENTES DE DAMASCO

**JAMBO ROSA E FLOR DE CAJU**

**PARA OS DIVERSOS TONS DE PELES PRETAS E PARDAS**

190 g



**40%**  
de redução  
**TTM**

**Comunicação**

**Agilidade**

# Cabelos

Uma das maiores categorias de beleza

Grande oportunidade para Natura

Natura Lumina como marca foco atuando no segmento prestige

Ativos de performance proprietários



**Experiência**

**BIO Inovação**

**Comunicação**

**Agilidade**

# Maquiagem

Beleza que te faz bem

Maquiagem de **alta performance com tratamento de skincare**

Fórmulas seguras que combinam ativos dermatológicos com **ativos da biodiversidade brasileira**

Amplitude de tons para atender a diversidade da mulher Latina

Co-criação com comitê curador de experts - maquiadores e influenciadoras

Co-desenvolvimento com fornecedores de referência mundial na categoria

Produtos queridinhos nas redes sociais:  
Corretivo Alta Cobertura, Batom CC Nude 2C,  
Base Sérum

natura  
una

**FA  
CES**  
natura



Trate a sua pele com o melhor da tecnologia de skincare.

# Rosto e Proteção Solar

Sua melhor pele na sua melhor época, agora

Verdade em dermocosmética: alta performance e resultados comprovados por protocolos reconhecidos mundialmente.

Vanguardista em adotar a abordagem antissinais e mulheres reais, de diferentes idades, nas comunicações.

Exclusiva Biociência Chronos: **combinação potente de 33 DermoAtivos e 17 BioAtivos.**

Resultados imediatos e progressivos, comprovados por dermatologistas e por mais de 35 mil mulheres.

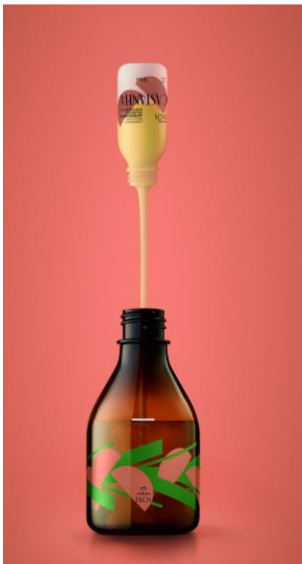
Respaldo científico e tecnológico: **140 patentes, 136 estudos clínicos, o maior e mais moderno laboratório de cosmética da América latina**

Alto rigor na seleção de ingredientes e filtros solares: união de eficácia, segurança toxicológica e segurança ambiental.



natura  
fotoequilíbrio



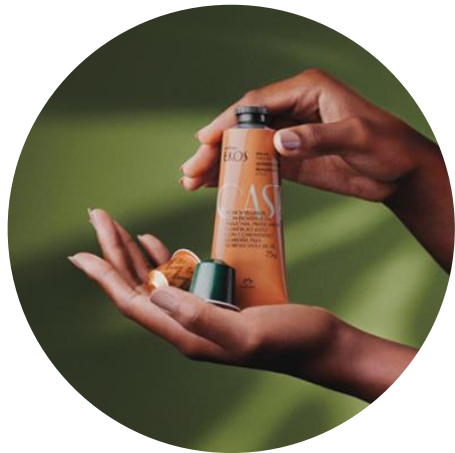


## Parcerias com Propósito

### Regeneração

10% do alumínio reciclado das bisnagas vindo de cápsulas Nespresso

natura  
**EKOS** + **NESPRESSO**



**+425%**  
ROI

**+8,9MM**  
alcance

### Propósito social

150 famílias amazônicas beneficiadas com a linhas Ekos e Dengo Cacau

natura  
**EKOS** + *dengo*



**+10,4MM**  
alcance

### Valorização cultural

Celebração da festa mais amada pelos Brasileiros: São João

natura  
*tododia* + **havaianas**



Pré-venda ecomm esgotada em  
**1h**



## A Força do Portfolio Combinado



## Demand-centric growth

Protegendo nossas fortalezas e destravando novas frentes de crescimento

### Marketing e inovação

**Mapeamento dos requisitos**  
para ocupação de cada espaço da demanda



**Espaços de demanda**  
identificados para atuação de cada marca e submarca por categoria



**Plano detalhado**  
de iniciativas de execução comercial através de **3 pilares:**

Comunicação

Inovação

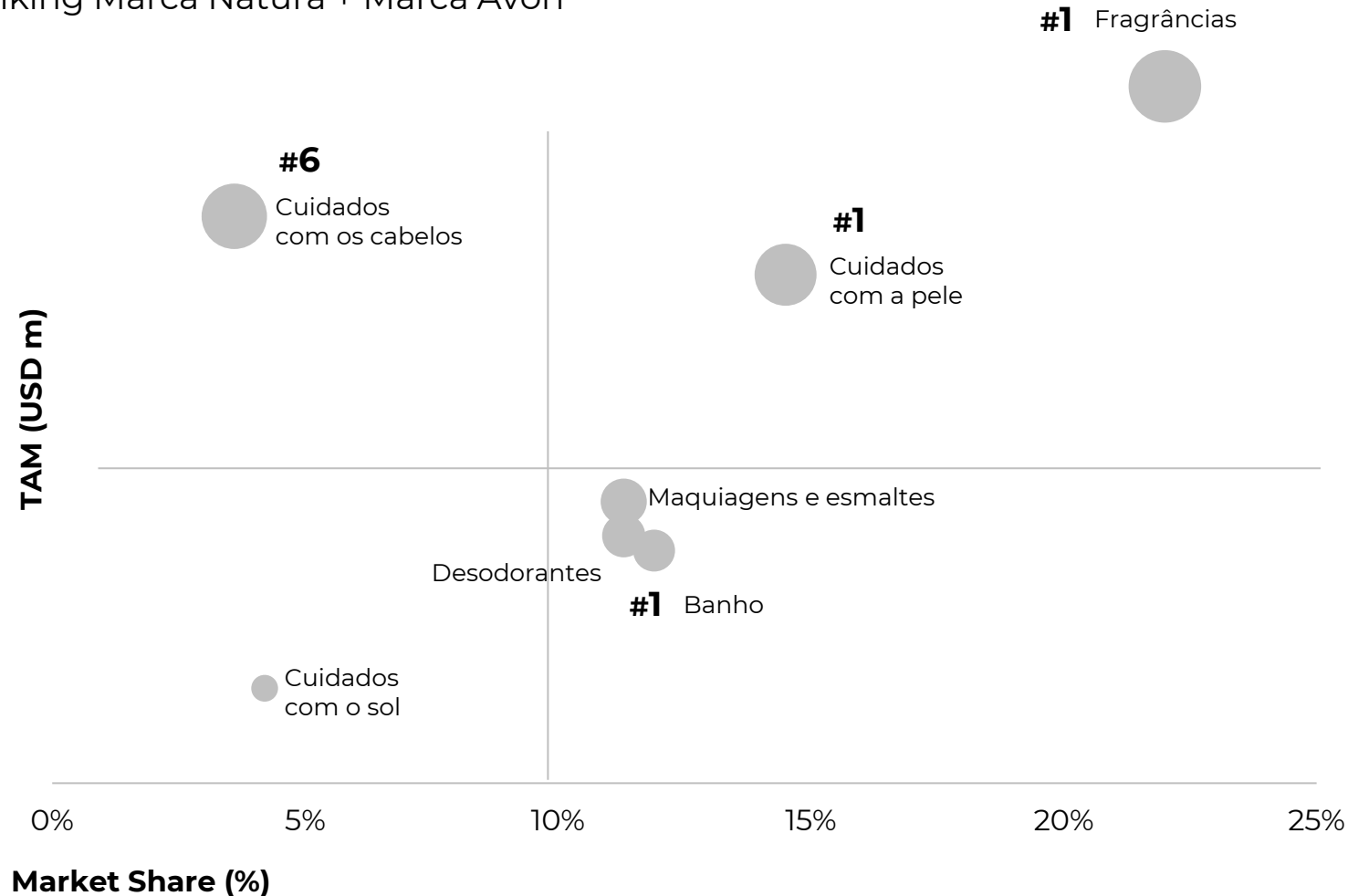
Go-to-market

**Investindo de forma assertiva e orientada por dados para maximizar retorno**

# Marcas com espaço relevante para **seguir crescendo**

## Tamanho de Mercado x Market Share em Latam

# Ranking Marca Natura + Marca Avon



**Somos líderes** em dois dos três maiores mercados, sendo **cuidados com os cabelos** uma alavanca importante de crescimento

Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas em 2024, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Preços Históricos Correntes. Nota: Market Share e Ranking em termos de "Global Brand Owner".



# AVON

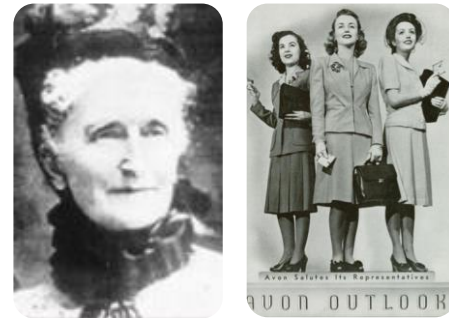
Uma **nova**  
**MARCA**  
para um  
**novo ciclo**

# Verdades Avon

**Surgiu através de um pensamento consumer-centric**



**Foi precursora do modelo de venda direta**



**Catalisou o empreendedorismo feminino no mundo**



**Liderou movimentos de apoio à saúde e bem-estar feminino**



**Criou a revista de maior tiragem do mundo**



**Criou seu laboratório 130 anos atrás**



Suffern, NY 1895

**Avon** tem uma **essência contemporânea**, típica de uma “**marca tech**”

### Credenciais de marca:

A primeira rede social com **influenciadoras** do mundo

Cresceu ao longo dos anos através de um **social commerce**

Nasceu **customer-centric**

É um grande **publisher / entretenimento**

### O desafio da marca:

**Atualizar** a plataforma para **voltar a crescer**

# Autonomia na gestão da marca na Latam e centro de inovação regional

## Contexto

Perda de relevância pela falta de renovação de portfólio e público alvo. Potencial permanece, sustentado por alto awareness e equity



## Oportunidade

Relançamento da marca com nova proposta, posicionamento e modelo comercial, ampliando a complementaridade entre Avon e Natura



**Retomar o crescimento com rentabilidade, alavancando marca e expandindo canais de forma sustentável**

**Avon é porta de entrada** para novos lares, atração e retenção de consultoras, além de **enriquecer a “cesta” para Natura** por três alavancas principais



## Sistema de alavancagem de valor

Ativação de **portfólio**, **design**, **experiência** e **posicionamento** de **marca**



## Inovação, Go-to-Market e Distribuição

Inovação para **aumentar competitividade** e **oferecer experiência** mais aderente ao perfil do público alvo



## Sistema unificado de gestão de marca

Sistema de gestão da marca em toda a América Latina, mantendo uma **essência única** enquanto trabalha as **particularidades** de cada mercado

# Vídeo Marketing

Canais

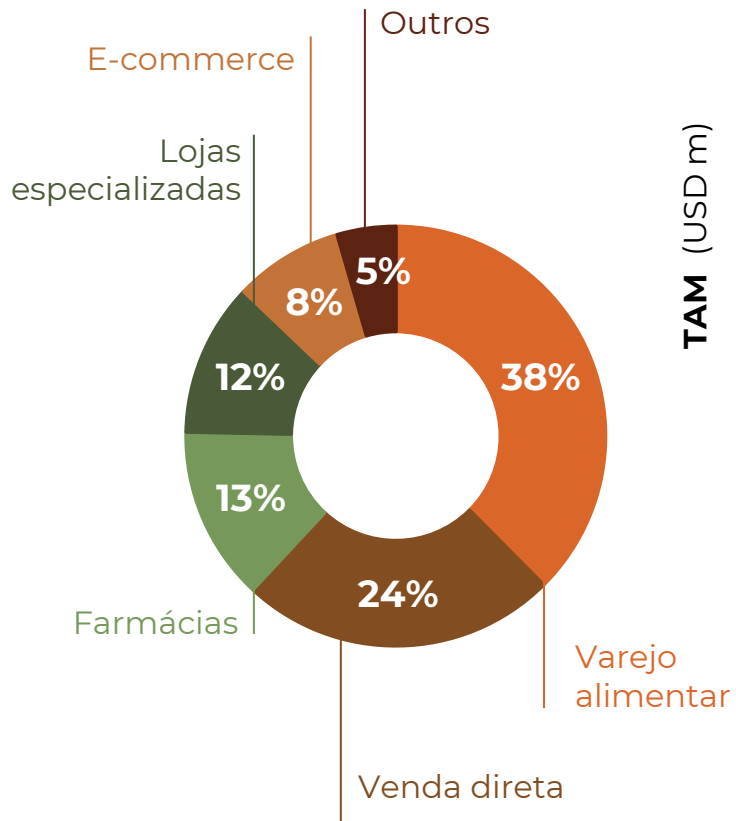


# Diversificação de canais

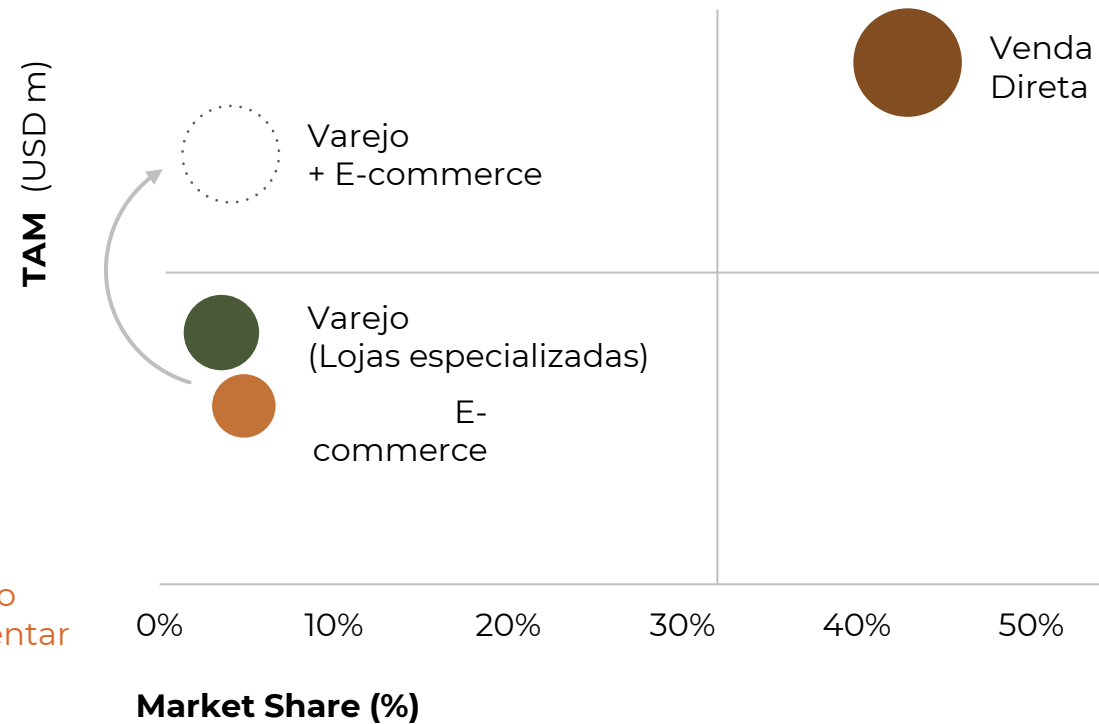
Ampliar presença em múltiplas ocasiões de compra dos clientes

## Breakdown por Canal

- Latam



## Tamanho de Mercado x Market Share Latam



**Somos líderes** da venda direta na América Latina e **nosso mercado endereçável dobra com a estratégia omnicanal**

Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas em 2024, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Preços Históricos Correntes. Nota: Market Share e Ranking da Natura dentro dos canais de acordo com dados internos da Natura.

# Digitalização da relação com as Consultoras

Realidade bem-sucedida na Natura

**75%**

das consultoras disponíveis são engajadas digitais<sup>1</sup> e elevam sua produtividade em 17%

**63%**

utilizam a revista Interativa e o Minha Divulgação para impulsionar suas vendas

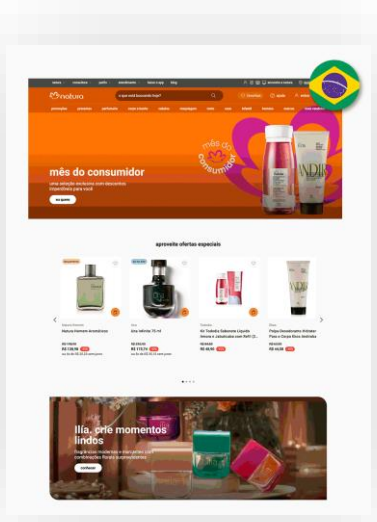


Somos um ecossistema digital que **empodera consultoras** e **potencializa a venda** por relações

(1) Consultoras que utilizaram os ativos digitais ao menos 6 vezes em 120 dias.

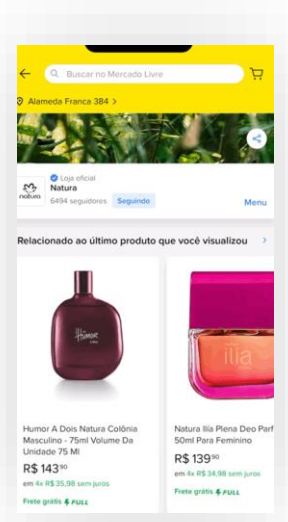
# Digital

Pontos de contato que se complementam e impulsionam resultados



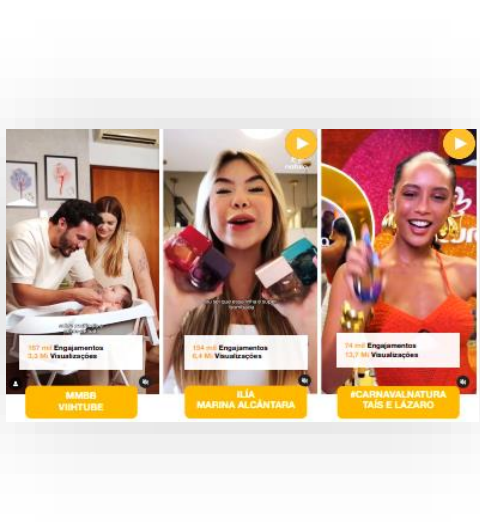
## Web Site / App

- Uplift conversão
- Tempo de carregamento
- Aumento de MAU
- IA + Personalização



## Market Place

- Complementaridade
- Conveniência
- Aprendizados



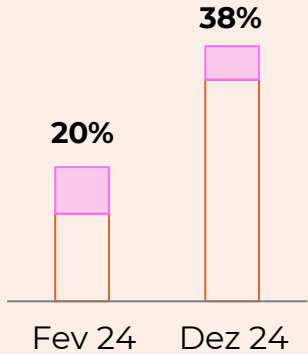
## Social Selling

- Tiktok commerce
- Identificação Cliente
- Consultoras influenciadoras

Alavancando nossa presença no digital através das **redes sociais**

## # Share of voice nas Redes Sociais 2024

○ Natura    ● Avon



# Varejo

Conectando com o mundo digital

Renovação de franquias (ATN)  **aumentam a produtividade em 40%**

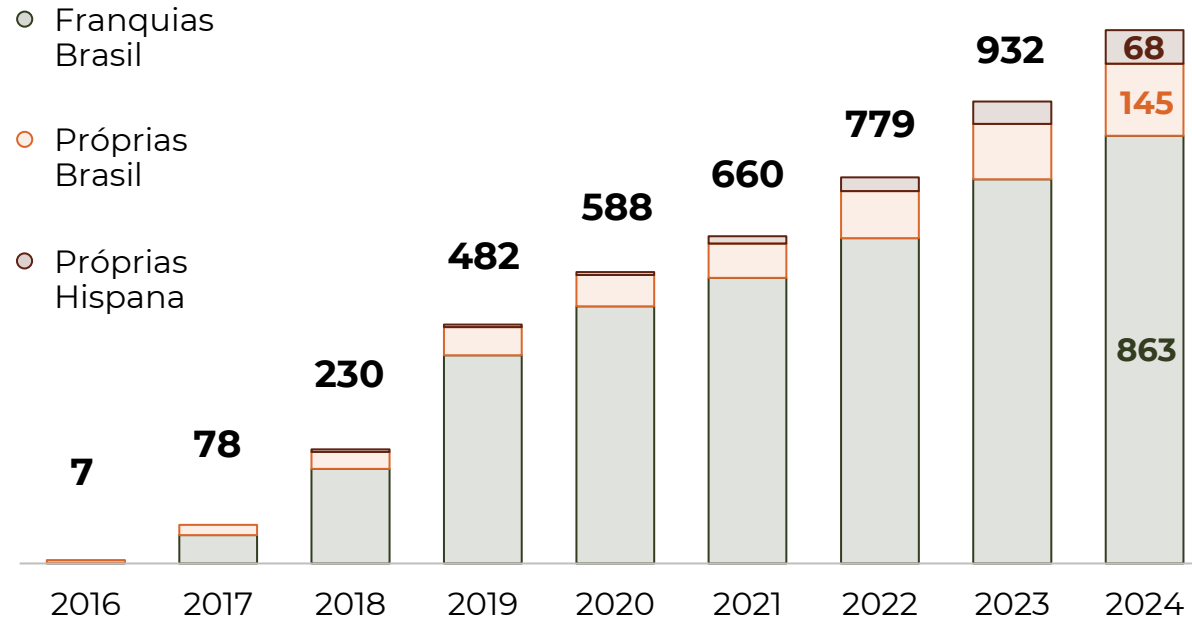
Potencial de expansão em praças com **alto consumo** e forte presença de **beauty specialists**

Entregas mais rápidas

Aumento de ticket

Experimentação e conveniência

## Número de Lojas



Capacidade de execução comprovada:  
**1 nova loja a cada 2 dias úteis em 2024 na América Latina**

# Varejo

Formatos adaptados para diferentes públicos e regiões



Expansão do varejo **impulsionada por retorno** – Franquias superam o ROIC de lojas próprias

Unit economic	Lojas próprias
Receita Bruta	100
Receita Líquidas	84
COGS + SG&A	(67)
EBIT	17
<b>NOPAT</b>	<b>11</b>
<b>Capital Investido</b>	<b>31</b>
<b>ROIC</b>	<b>37%</b>

NPS em zona de excelência **acima de 94**

**+30 de milhões** de pessoas visitam nossas lojas **por ano**

Geografia

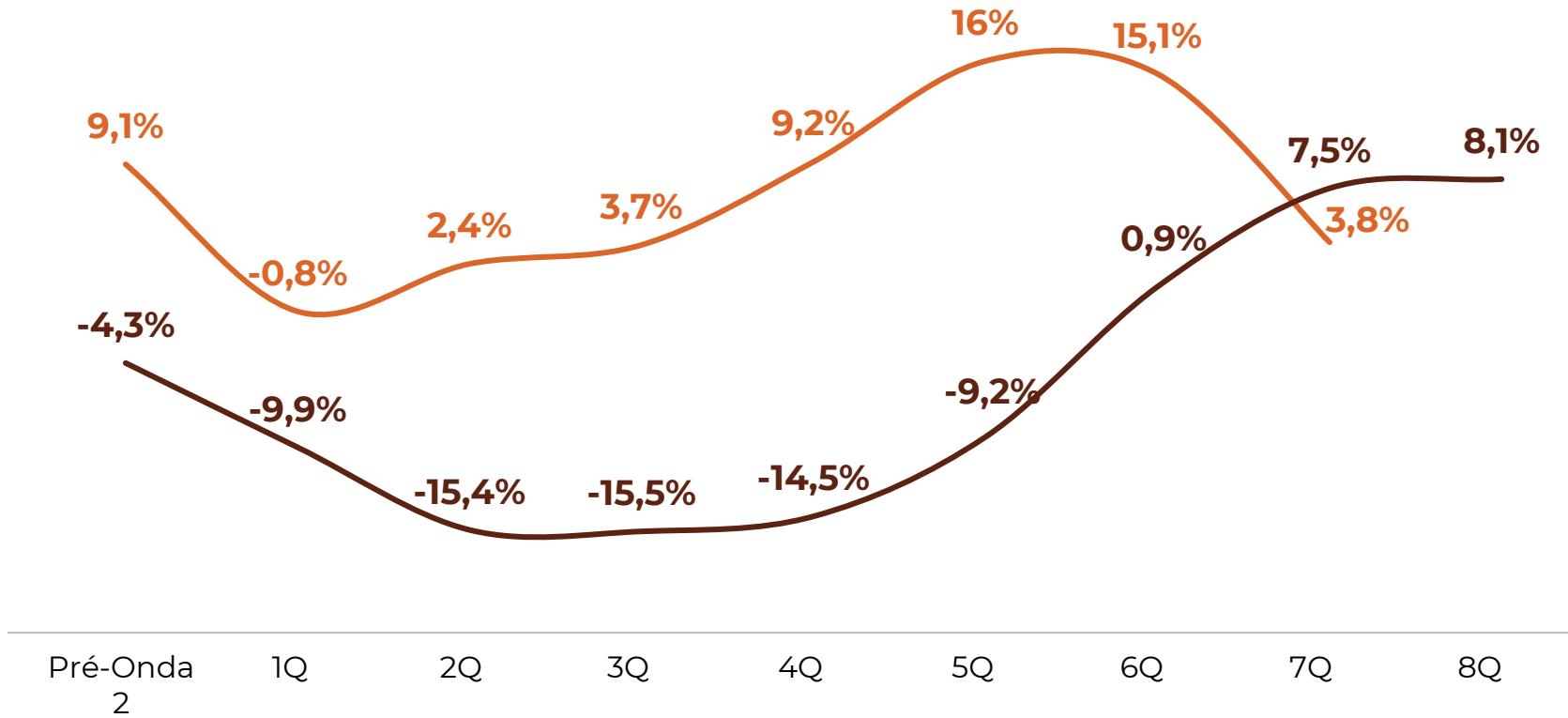


## Onda 2

### Evolução de Receitas

(var YoY, moeda constante)

— Hispana combinados (CHL, COL, PER) — Brasil



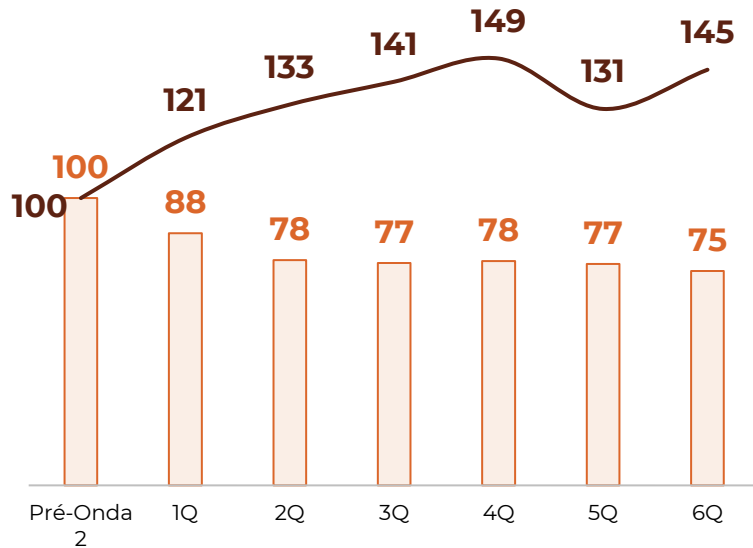
Integração das marcas impulsionou **o crescimento da receita combinada**

## Onda 2

### # Consultoras x Produtividade (base 100)

○ Consultoras — Produtividade

#### Brasil

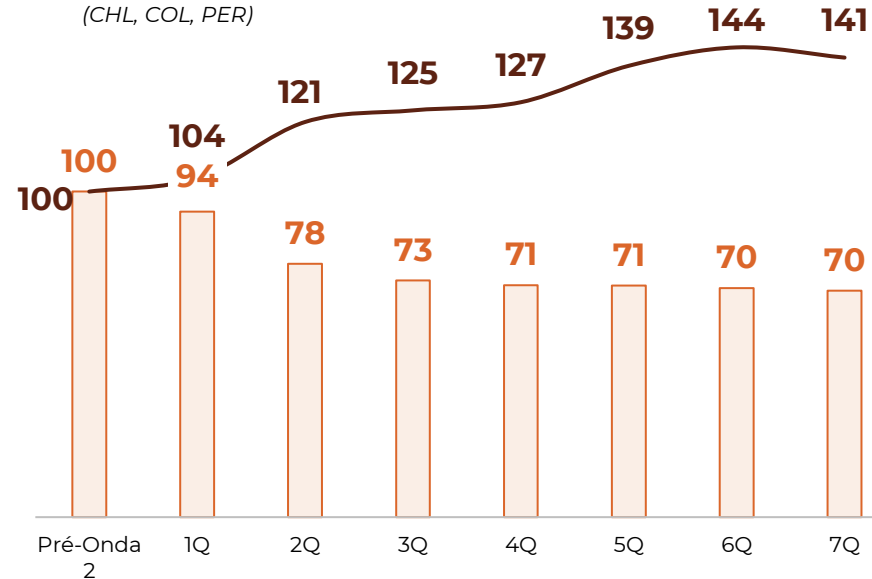


#### Redução da base de Consultoras

Impacto negativo na perda de Consultoras de origem Avon

#### Hispana combinados

(CHL, COL, PER)



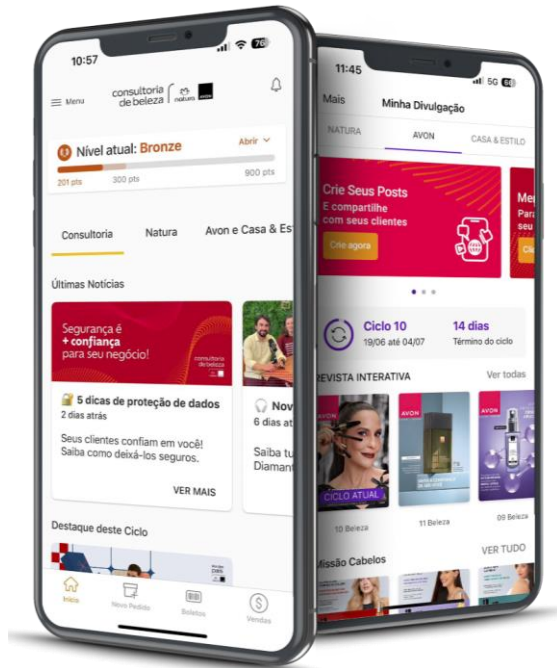
#### Aumento de Produtividade

**Sólida performance da marca da Natura,** destaque para o cross-sell das consultoras de origem Avon

**Aumento da produtividade** mais do que compensa a redução planejada de consultoras

## Onda 2

Implementação foi sendo ajustada conforme aprendizados e desafios



### Aprendizados

---

**Pedido mínimo** separado por marcas como alavanca comercial

---

**Planejamento e estímulo** comercial por marca, mas combinado

---

**Gestão combinada** da força de vendas

### Desafios

---

Ativação do **portfólio combinado**

---

**Casa & estilo**

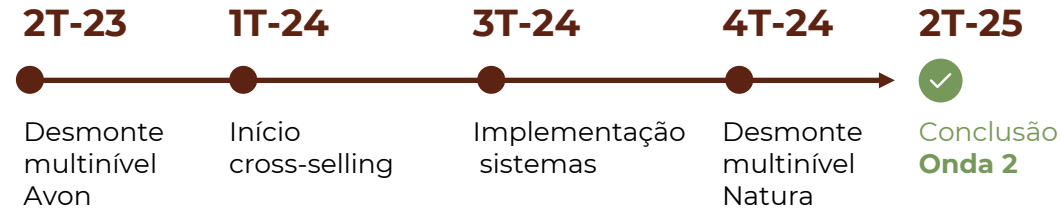
### Evolução

de duas operações monomarca para uma **plataforma multimarca**

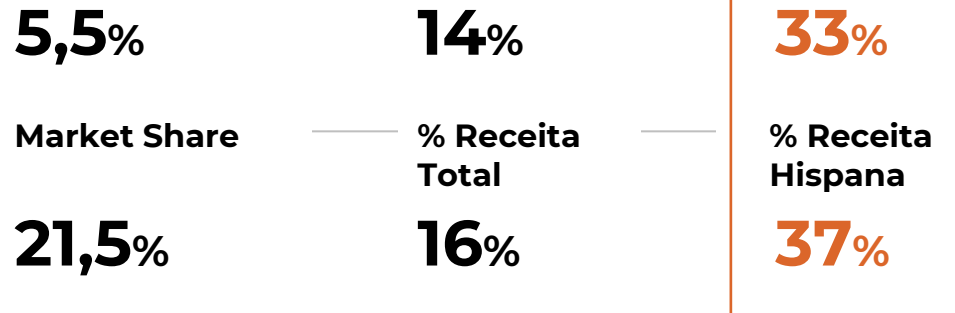
## Onda 2

O que ainda esta pendente em 2025?

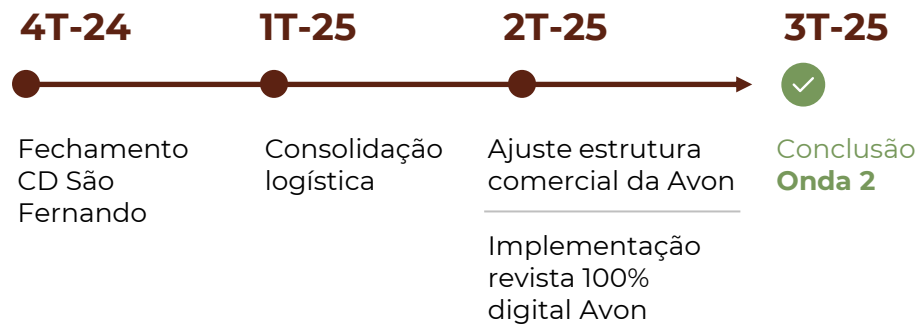
### México



### Argentina



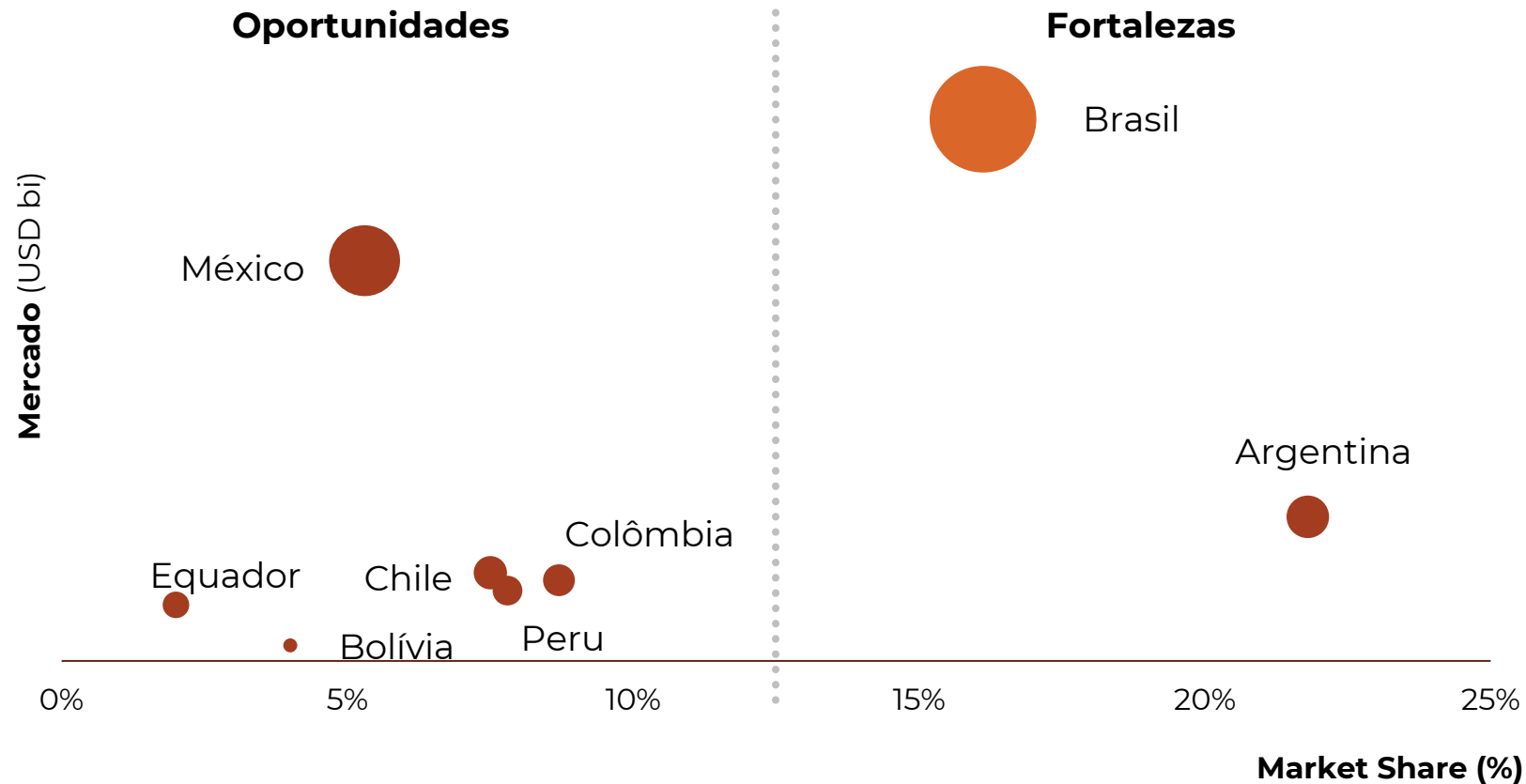
Destravando valor em **70% da receita de Hispana** e encerrando o ciclo de custo de transformação



# Diversificação geográfica

Oportunidades de crescimento em mercados relevantes

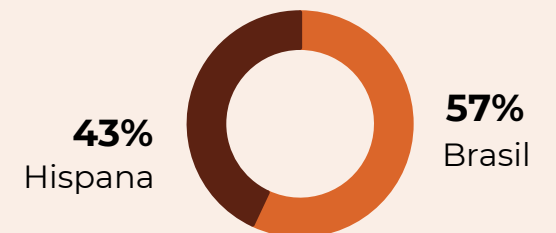
Tamanho de mercado x Market Share Latam (2024)



## Brasil

é o centro de gravidade da América Latina e **México**, segundo maior mercado, é pilar estratégico de crescimento

Breakdown de Receita Latam (2024)



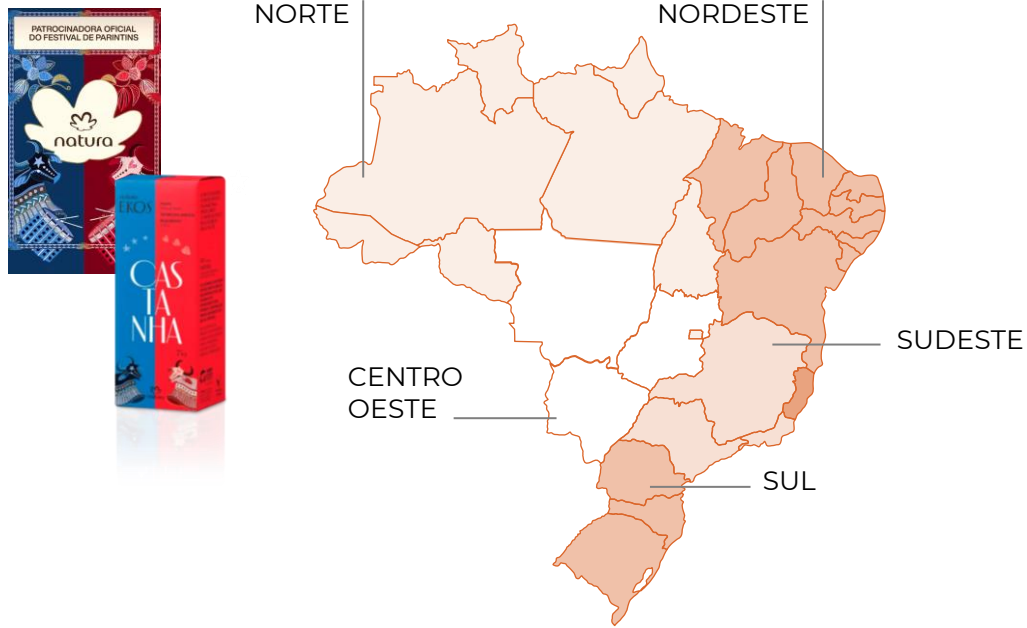
Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas em 2024, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Previsões com Taxas de Câmbio Anuais, Preços Históricos Correntes, Previsões em Preços Correntes de 2024. Nota: Market Share.

# Brasil:

Motor de crescimento e laboratório de inovação para a região

## Regionalização

Brasil são vários Brasis



Redução da dispersão de resultados

Capturar oportunidades de crescimento localizada

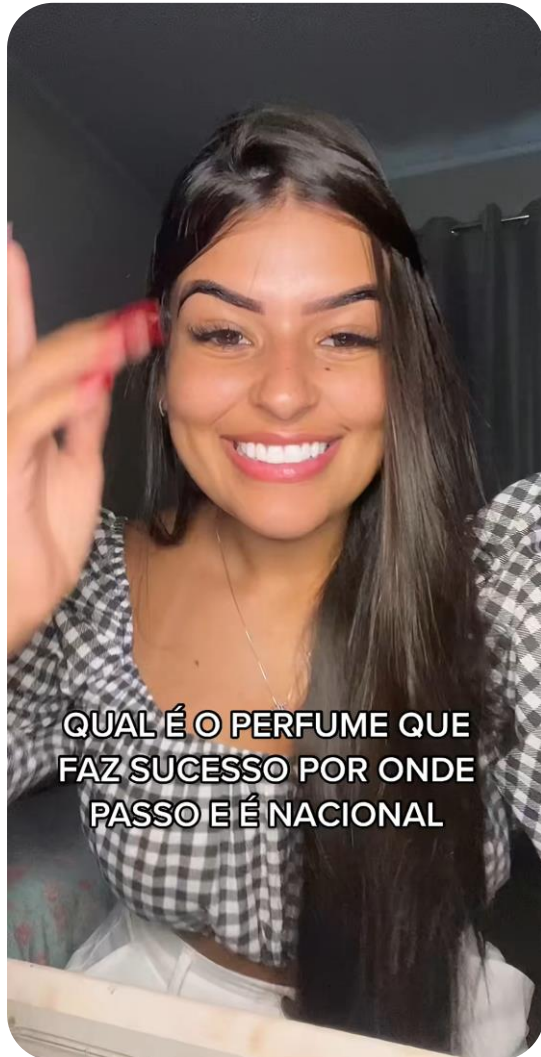
Ativação de Marketing regionalizados

Canais e categorias com estratégias diferentes entre regiões

País une **escala, agilidade de execução** em um **ecossistema** que integra todos os vetores de crescimento

## Brasil:

Motor de crescimento e laboratório de inovação para a região



QUAL É O PERFUME QUE  
FAZ SUCESSO POR ONDE  
PASSO E É NACIONAL

### Plataforma multimarca e multicanal

Operando um Negócio Real Time

**GROWTH**  
Business

Gestão ciclo  
**ABERTO**

**ANALYTICS**  
& CRM

**EMANA PAY**

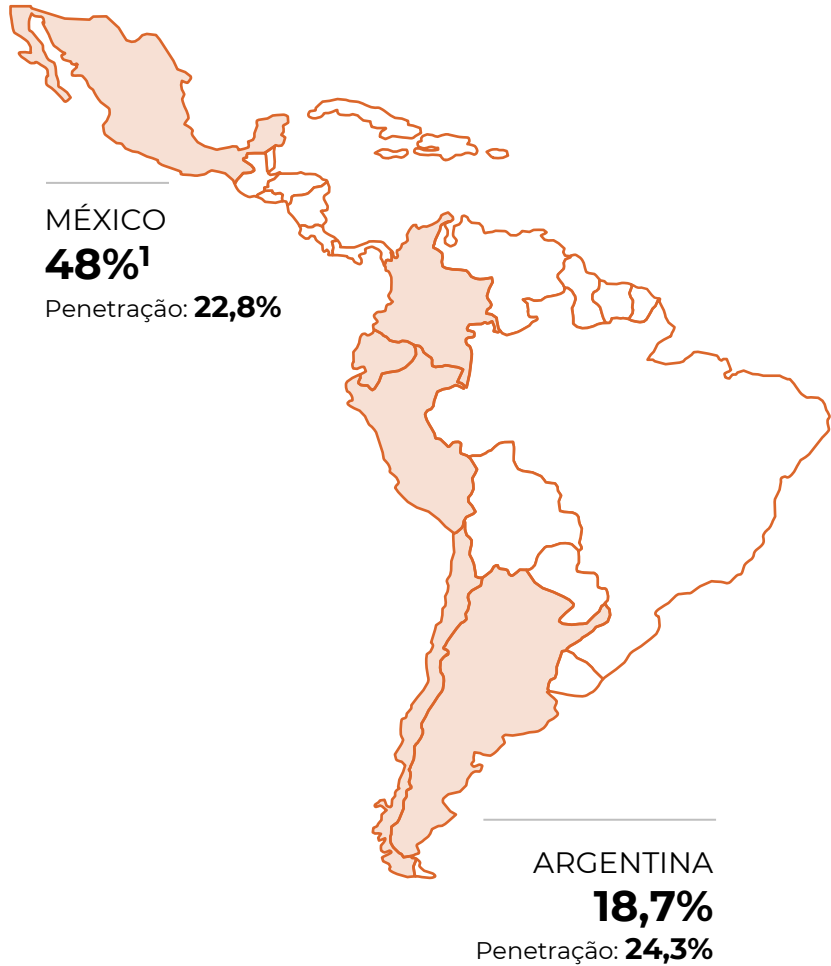
**Planejamento**  
**Integrado**



País une **escala,**  
**agilidade**  
**de execução**  
em um **ecossistema**  
que integra todos  
os vetores  
de crescimento

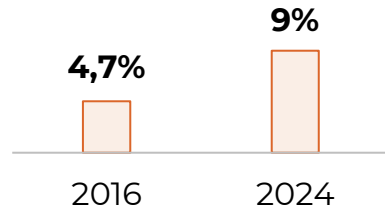
# América Hispana

Fortalecida e com espaço para avanços significativos

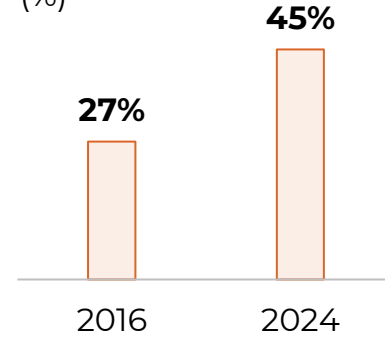


## Evolução Hispana

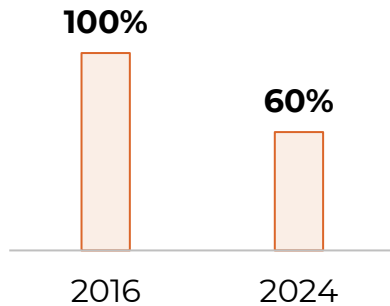
Market Share (%)



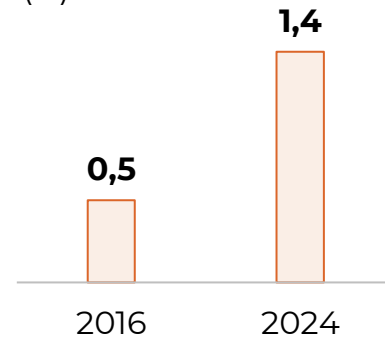
Mix Hispana em Latam (%)



Mix Natura (%)



Consultoras (%)



Região **dobrou o market share** e a representatividade na Latam, e triplicou a base de consultoras

Fonte: (1) Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care", publicada em Abril de 2025, Valor de Varejo RSP incluindo impostos sobre vendas em 2024, USD, Taxas de Câmbio Anuais Históricas, Preços Históricos Correntes. (2) Kantar

# Hispana

Oportunidade: Penetração de **Lares** marca **Natura**

1

Natura é a **marca preferida<sup>1</sup> (#1)** na região, com exceção do México (4<sup>a</sup> posição)

2

As categorias de beleza alcançam<sup>2</sup> **~90% dos lares**, Natura apenas **16%** (vs 54% de Brasil)

3

Dos **16%**, **11 p.p** vêm de consumo próprio, e **5 p.p** de presentes

4

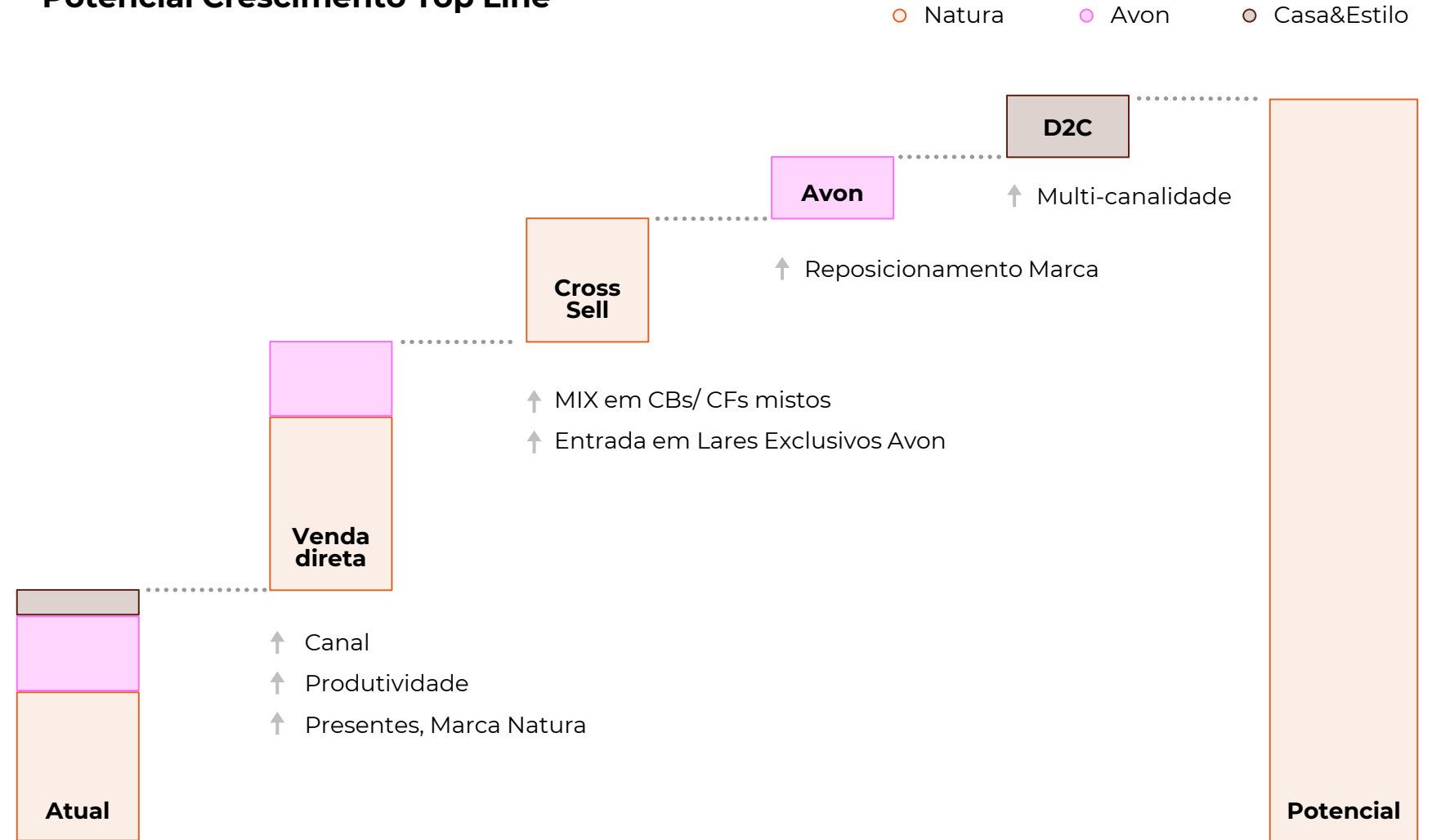
Com **11%** de penetração, conquistamos **6,7%** de market share

Penetração em lares da marca Natura na Hispana **equivale a 1/3** da registrada no Brasil

# Hispana

Alto retorno destravando potencial “in-house”

## Potencial Crescimento Top Line



Melhores práticas do Brasil são alavancas para **ampliar a penetração** em lares e acelerar o crescimento

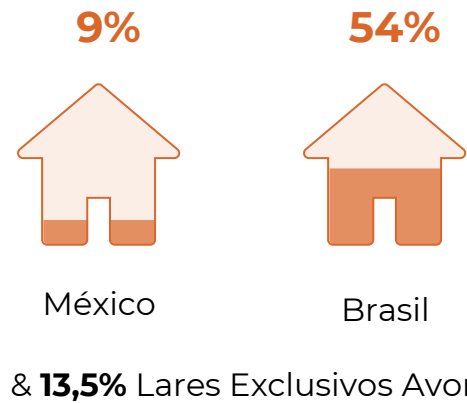
# México

Maior mercado da Hispana e com maior potencial

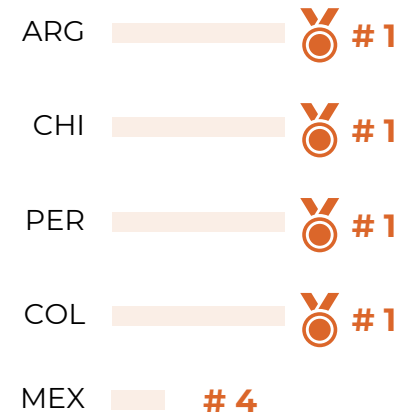
## Mercado CFT<sup>1</sup>



## Penetração Lares Natura<sup>2</sup>



## Preferência Marca Natura<sup>3</sup>



**Receita do México pode ter crescimento expressivo** com a captura das oportunidades mapeadas

## Focos Estratégicos

**Nova organização**

**Redirecionamento de investimento**

**Estratégia de marketing customizada**

**Planejamento integrado**

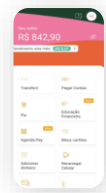
**Aceleração de produção local**

**Novas ferramentas e capabilities**

Vídeo  
Emana pay

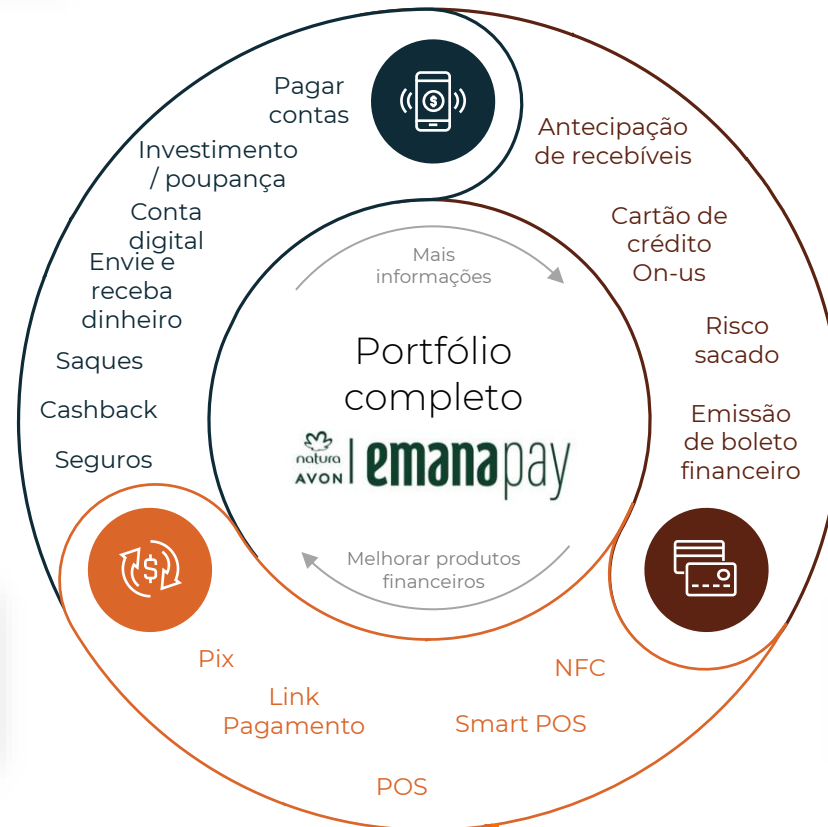
# Emana Pay

Plataforma de relacionamento: conecta e complementa o Ecossistema



## Conta/Outros

Fornecer as CBs recursos para **organizar dinheiro, pagar contas e trabalhar de maneira mais inteligente**



## Sub adquirência

Fornecer as CBs maneiras **mais rápidas, fáceis e baratas** de vender seus produtos



## Crédito

**Alavancar o potencial das CBs** para vender mais produtos, expandir os negócios e investir na vida pessoal



Plataforma monetária e não-monetária com potencial de aumento de LTV e redução de CAC e Churn

# Emana Pay

Com potencial de expansão para Hispana

**Educação financeira** alavancado prosperidade da nossas consultoras

Aumento **engajamento** e **fidelização**

Dados e **facilidade** de pagamentos

Crédito bem direcionado

Alavancas de vendas

## DRE E FCFF

### Aumento de vendas (x)

Receita bruta

(-) Impostos e devoluções

(=) Receita líquida

**Redução de custos** de transação

**Redução da inadimplência** através de modelos sofisticados de conceção de crédito

Eficiência do SG&A

(-) COGS

### Lucro bruto

% *margem bruta*

SG&A

EBITDA

% *margem EBITDA*

**Gestão rápida** dos recebíveis, Pendente do cenário macro, Alongando ou restringindo o crédito

**Eficiência** da estrutura de capital e fiscal

Gestão eficiente Do fluxo De caixa

### Capital de giro

Capex

*Leasing*

Impostos

Outros efeitos do fluxo de caixa

## FCFF

Habilitada para uma **gestão rápida** do EBITDA e do fluxo de caixa

3 – Q&A

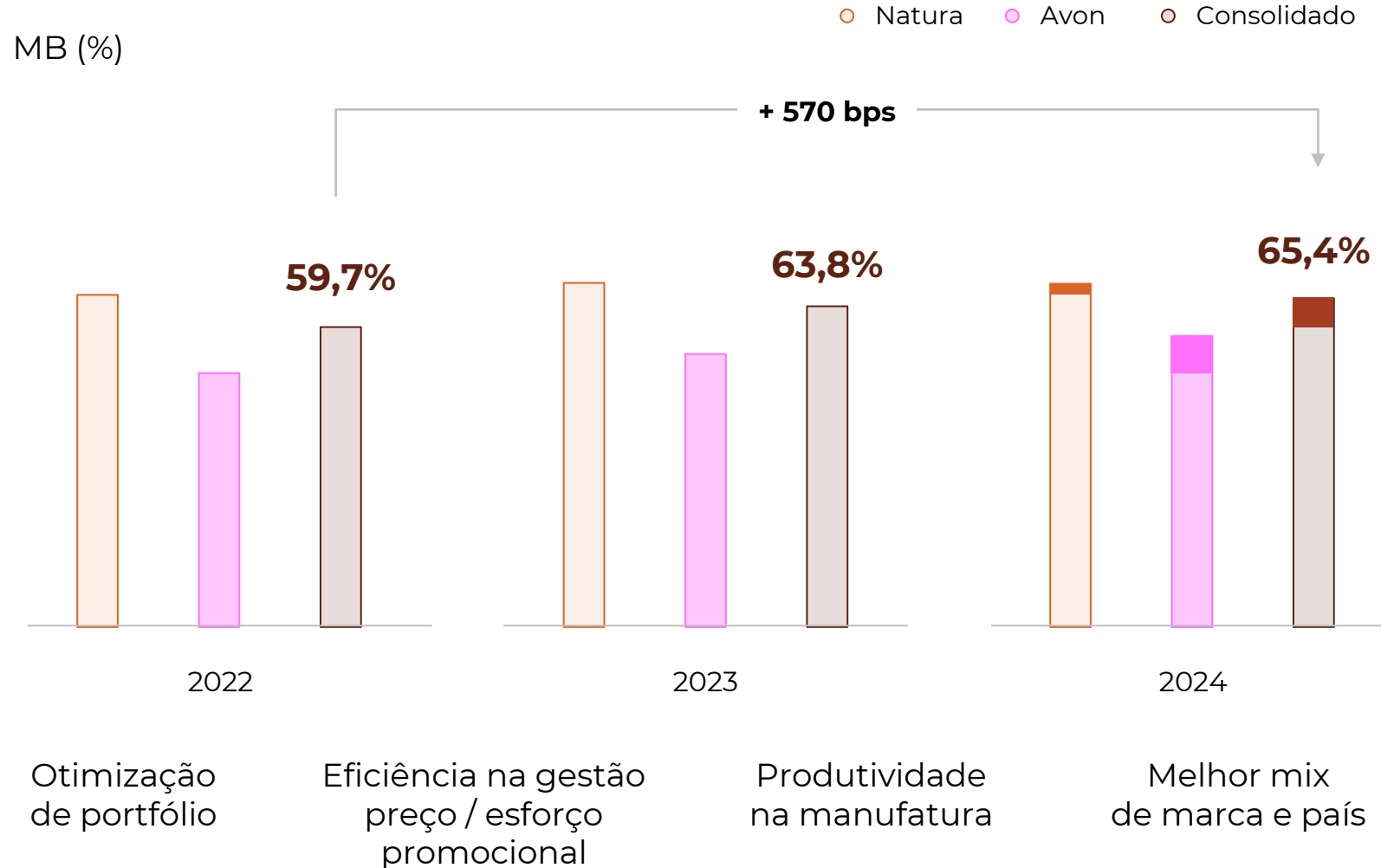


## 4 – Alavancas de rentabilidade



## Onda 2 | Margem Bruta

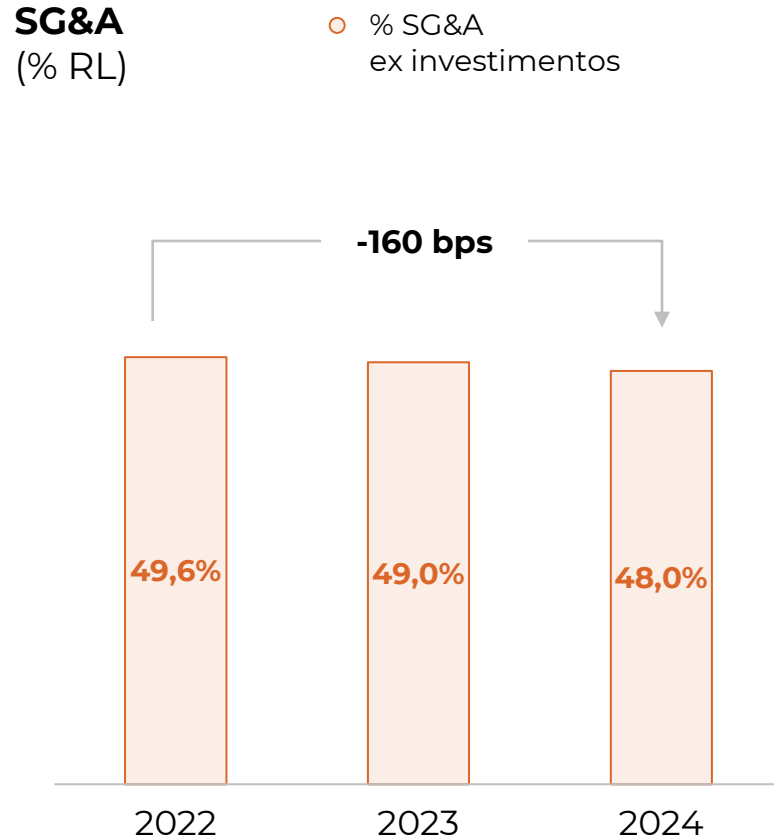
Integração impulsiona ganhos em ambas as marcas



Roll-out da integração em **~70%** da receita gerou um ganho **de +570 bps** na margem bruta vs. 2022

## Onda 2 | SG&A

Simplificação operacional como alavanca de eficiência



### Eficiências

Otimização da força de vendas

Consolidação da logística

Simplificação de estruturas admin

Redução de sistemas: ~40%  
(de 817 para 495)

### Detratores

Desalavancagem dos países  
em preparação para a Onda 2

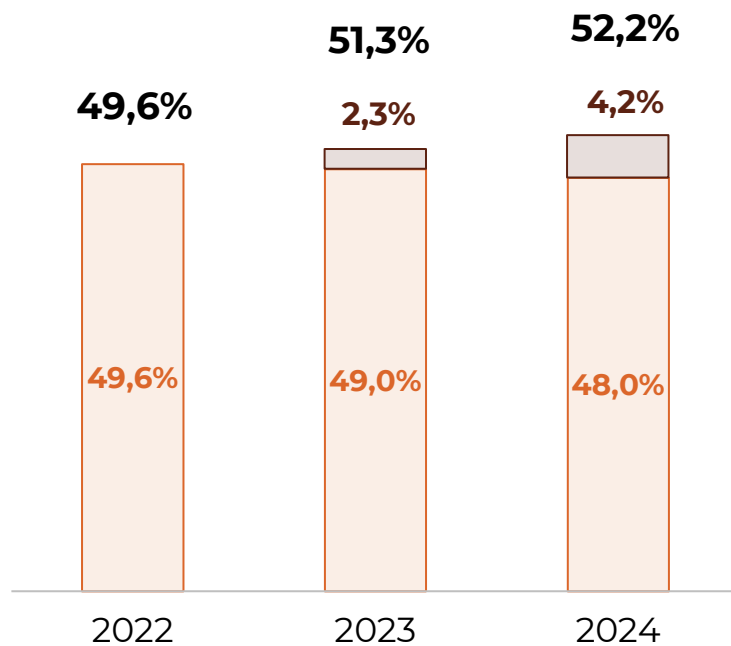
A combinação dos negócios no **México** e na **Argentina** destrava oportunidades adicionais de **eficiência em SG&A**

## Onda 2 | SG&A

Simplificação operacional como alavanca de eficiência

**SG&A**  
(% RL)

○ % SG&A ex investimentos  
○ % Investimentos adicionais



### Investimentos Adicionais

Marketing

Inovação

Planejamento integrado

Produtos digitais e financeiros para as Consultoras

Digitalização da jornada do CF

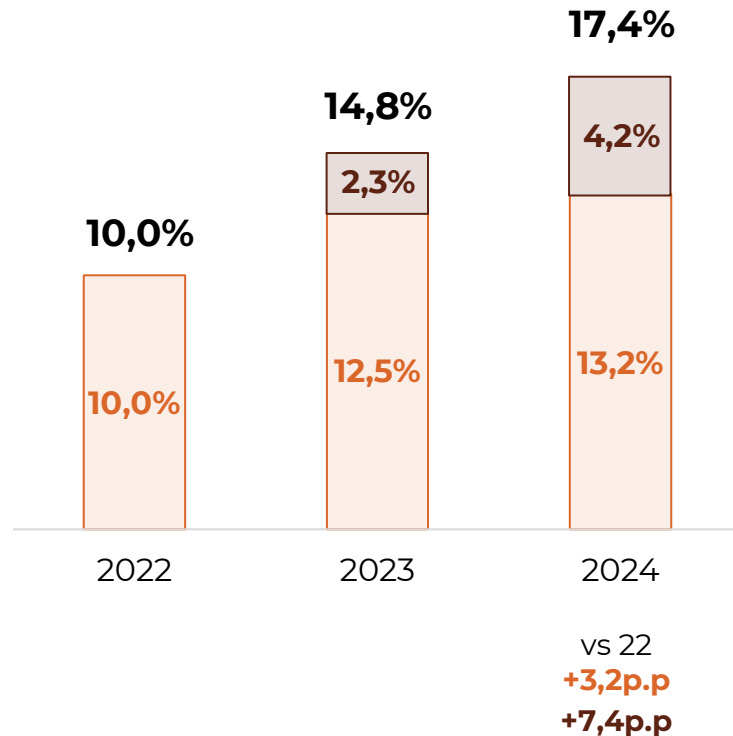
A combinação dos negócios no **México** e na **Argentina** destrava oportunidades adicionais de **eficiência em SG&A**

## Onda 2 | EBITDA

Equilíbrio entre expansão da margem e investimentos estratégicos

### EBITDA Recorrente (%)

- % EBITDA recorrente
- EBITDA recorrente ex-investimentos adicionais



### Margem bruta

foi a principal alavanca de rentabilidade no período

Desconsiderando os investimentos estratégicos, a margem já teria atingido **~17%**

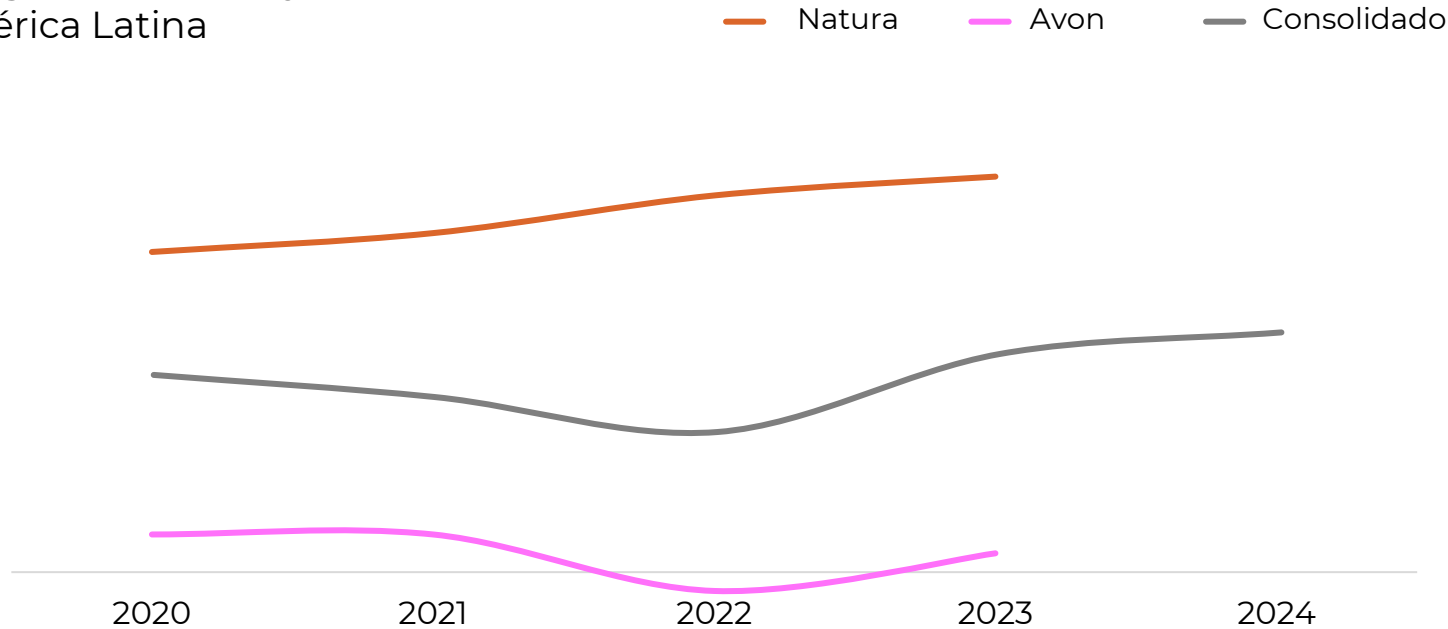
3 anos consecutivos de **expansão de rentabilidade**, sem abrir mão de investimentos estratégicos

## Recap

Integração na maioria dos países comprova capacidade de execução do plano de 2023

### Margem EBITDA Ajustada

América Latina



A **Avon** passa ser uma marca que contribui positivamente para rentabilidade e caixa mesmo enfrentando desafios de crescimento

### Plano apresentado em Agosto/2023

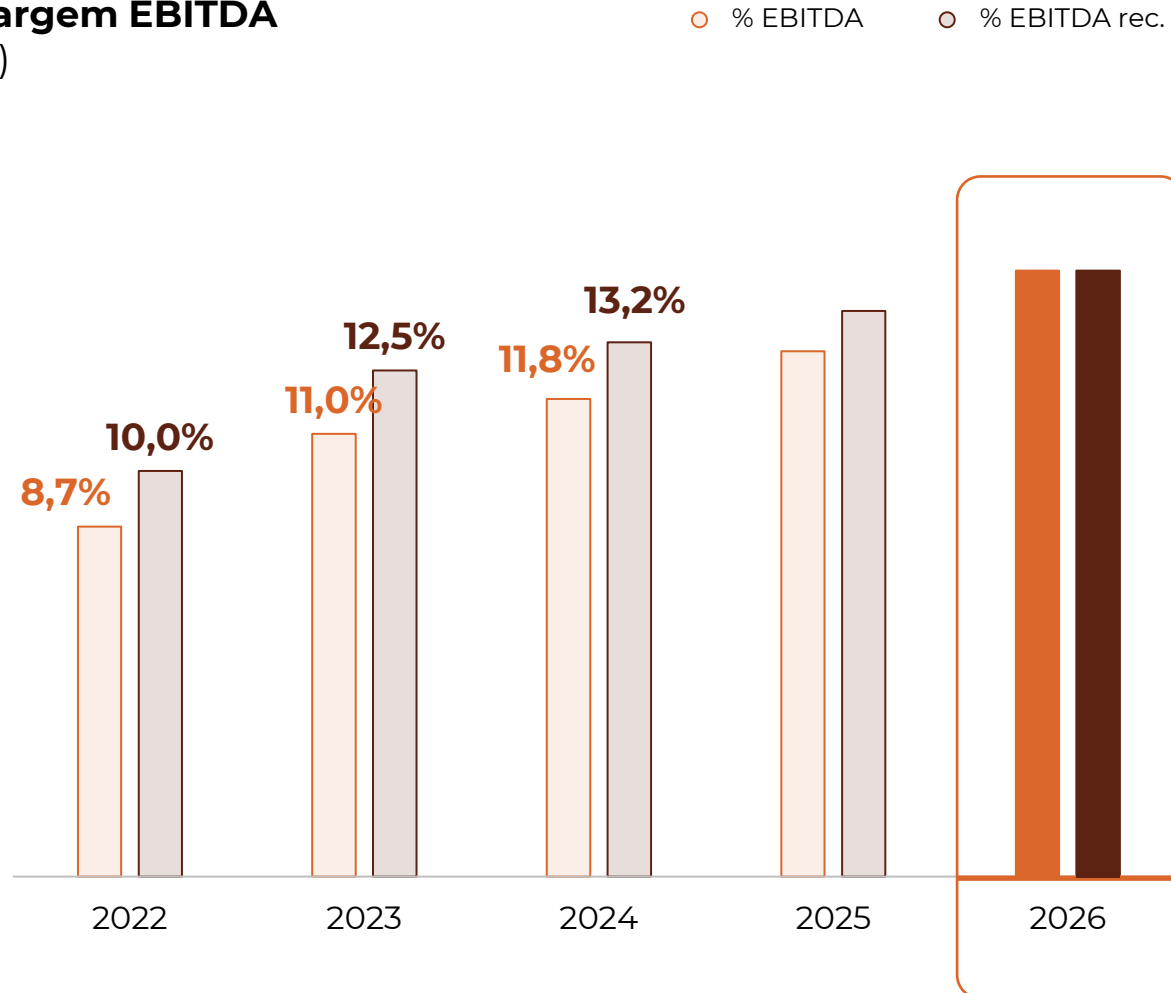
Natura com margem próximo de 20%

Avon com melhora planejada de rentabilidade

Margem consolidada depende do mix de receita de cada marca

A partir de 2026, o EBITDA reportado e o recorrente convergem

**Margem EBITDA**  
(%)



Em 2026, concluiremos a captura integral **das eficiências da Onda 2**

Continuidade do ciclo de **expansão de margem** em 2025 e 2026 (ano contra ano)

# Novo Disclosure | Gestão regionalizada, com alavancas de rentabilidade específicas por região

## DRE por Região

	DRE Operacional por Região								
	Natura			Brasil			Hispana		
	T1-25	T1-24	Var. %	T1-25	T1-24	Var. %	T1-25	T1-24	Var. %
Receita bruta									
<b>Receita líquida</b>									
Natura									
Avon									
Home & Style									
CMV									
<b>Lucro bruto</b>									
Despesas com vendas, marketing e logística									
Despesas Gerais, Adm., P&D, TI e projetos									
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas									
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo									
<b>EBIT</b>									
Depreciação									
<b>EBITDA</b>									
Ajustes não recorrentes									
<b>EBITDA Recorrente</b>									
Margem bruta									
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida									
Desp. Gerais, Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida									
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas como % receita líquida									
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo como % receita líquida									
Margem EBIT									
Depreciação como % receita líquida									
Margem EBITDA									
Margem EBITDA Recorrente									

## Margem EBITDA por região

(=) Margem de contribuição da região

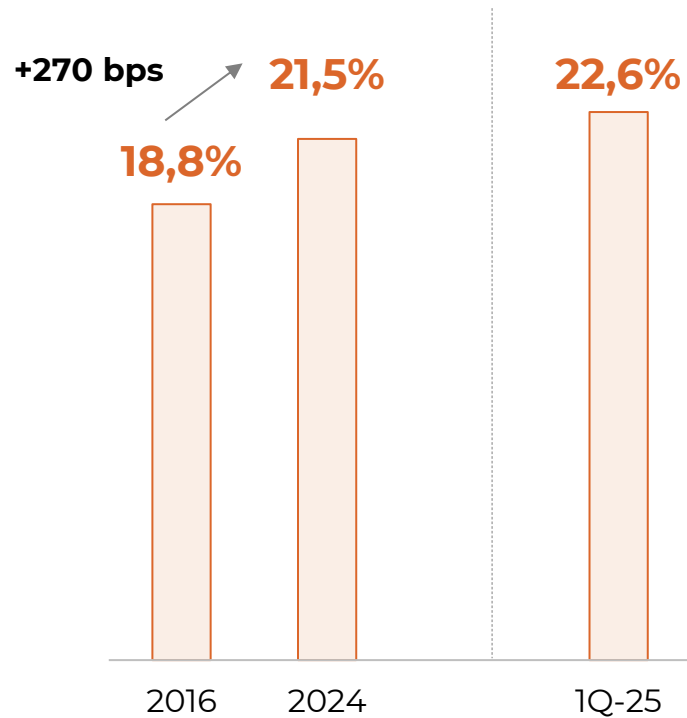
(-) Investimentos e despesas centrais alocados como % da receita líquida\*

(=) Margem EBITDA recorrente

# Brasil

Continua sendo o mercado mais rentável da região

Brasil  
**Margem EBITDA Recorrente**  
 (%)



## Alavancas adicionais

- Eficiências logística
- Alavancagem da receita

Após a incorporação da Avon, a margem do nosso principal mercado ficou ainda mais **sólida**

# Hispana

No curto prazo a integração é oportunidade em 70% da região

O que mudou

**2016 > 2024**

Consolidação da Avon  
/ Maior relevância no mix  
do que no BR

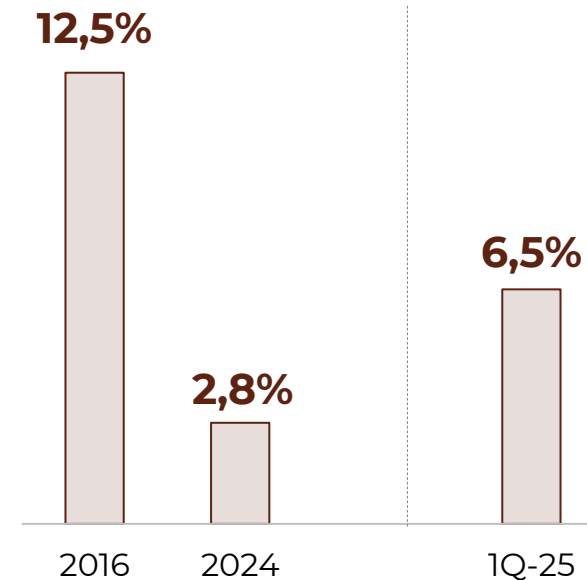
Modelos distintos de operação

Portfólios não harmonizados

Despesas centrais alocadas  
como %RL

Hispana

**Margem EBITDA Recorrente**  
(%)



No médio e longo prazo, o principal catalisador da margem é o **crescimento da receita**, especialmente da marca Natura

\*Investimentos e despesas centrais incluem principalmente investimentos em inovação, produtos digitais e despesas corporativas centrais  
\* Números não auditados, sujeitos a alterações

# Rentabilidade Hispana

## Evolução



### Principais Alavancas de Rentabilidade:

#### Onda 2:

México e Argentina

#### Crescimento de receita:

Canal

Produtividade

Presentes

#### Maior participação

da marca Natura no mix



**05 – Alavancas  
de geração de caixa**

# Geração de Caixa

Incremento da conversão de caixa 2024 vs 2023

Conversão de Caixa – Latam*		2023	2024
<b>EBITDA</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
Transferência de 100 bps do CAPEX para o EBITDA	Hiperinflação e Provisões	52%	52%
	Capital de giro (incluído outros ativos e passivos)	-52%	-39%
<b>CAPEX</b>		<b>-29%</b>	<b>-20%</b>
	Arrendamento	-10%	-11%
	Impostos	-17%	-26%
	Outros	4%	2%
<b>FCFF</b>		<b>48%</b>	<b>57%</b>

(-)  
Menor  
consumo de  
capital de giro

**2024  
vs  
2023**

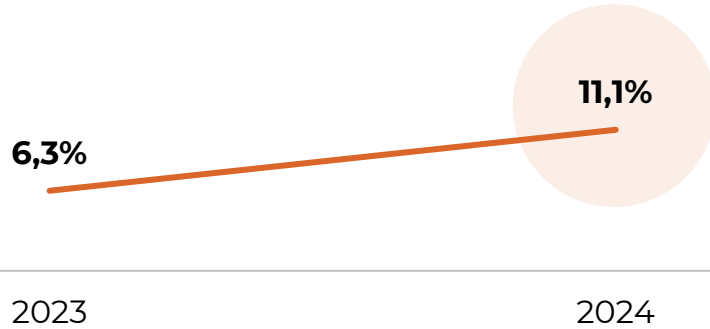
(+)  
Maior  
consumo  
de impostos

Conversão de caixa atinge **sólido patamar de ~55%** em 2024

\*Sem Avon Int. e sem Holding

# Capital de Giro Operacional

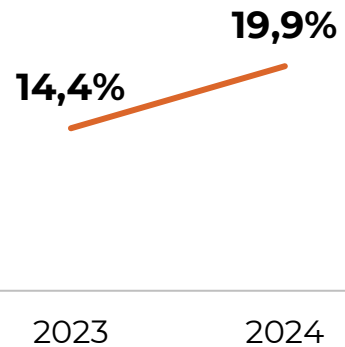
Em patamares eficientes, mas com espaço para evolução



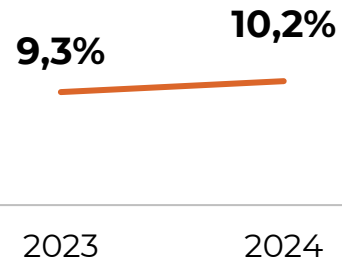
vs. média do varejo que roda em mid teens

**Otimização de estoques** é alavanca estratégica para fortalecer a conversão de caixa

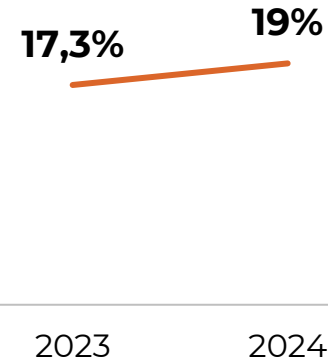
## Contas a receber/RL



## Estoque/RL



## Fornecedores/RL



# Estoques

Alavanca para impulsionar a conversão de caixa

## Eficiências estruturais:

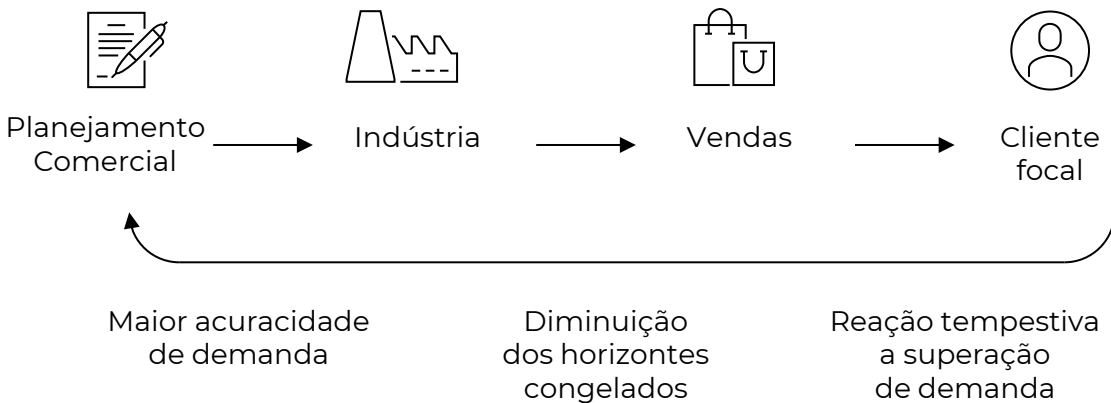
Portfólio | Harmonização e Segmentação

Produção: Localização na Hispana

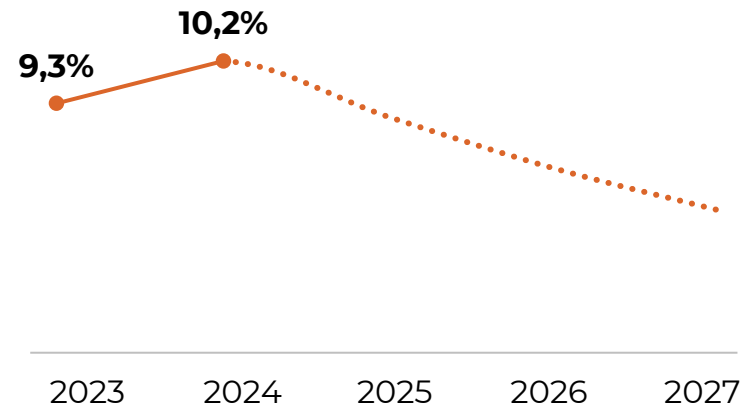
Planejamento Integrado



## Novo Planejamento Integrado



## Estoque/RL



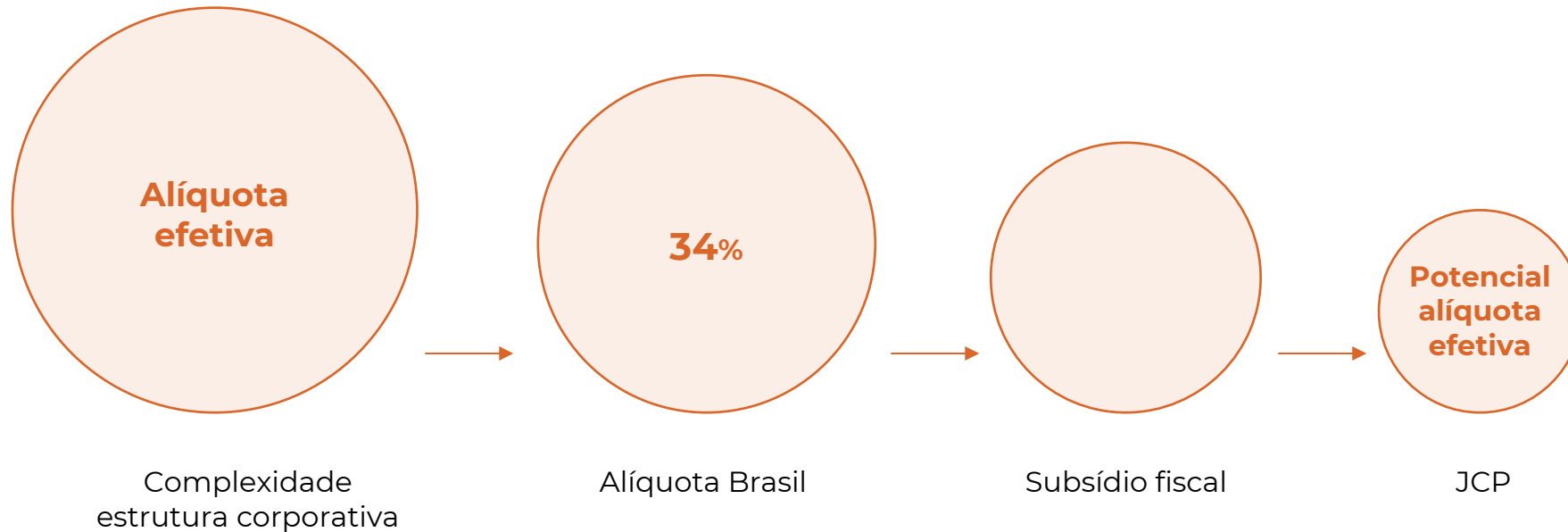
**Estoques em nível competitivo,** com alavancas claras de otimização

Referência Players Globais em Beleza : **9% - 18%** (estoques/RL FY 2024)

# Impostos

Alavanca para impulsionar a conversão de caixa

Histórico explicado por:



A incorporação reversa da holding é um passo chave para **reduzir a complexidade fiscal e destravar oportunidades**

## Benefícios Incorporação Holding

Onda 2

**Emana Pay**

## Outros benefícios

Potencial de **simplificação** da estrutura de capital

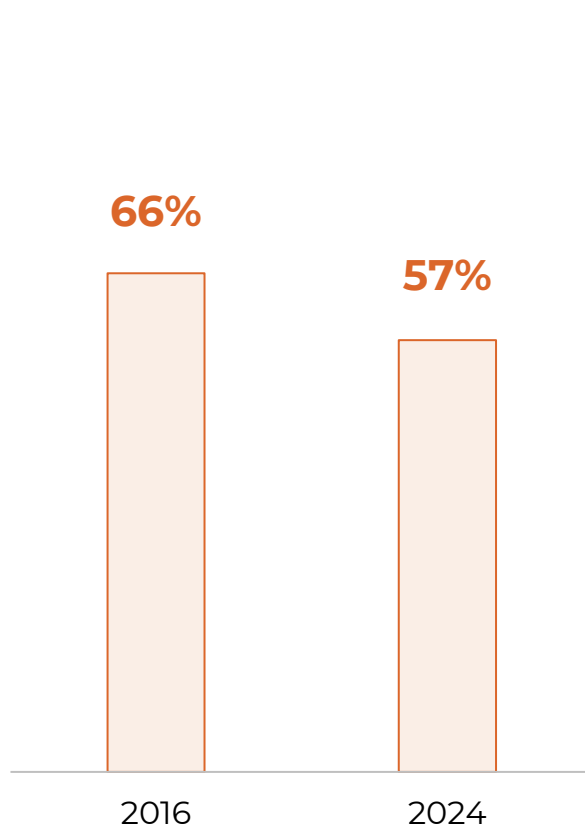
**Despesas da holding absorvidas pela** entidade pagadora

Possibilidade de pagamentos de JCP

Habilita o estudo de alavancas adicionais

## Conversão de caixa

Patamar histórico já foi de mid-60%



Leasing pressiona negativamente a conversão de caixa...

2016  
vs  
2024

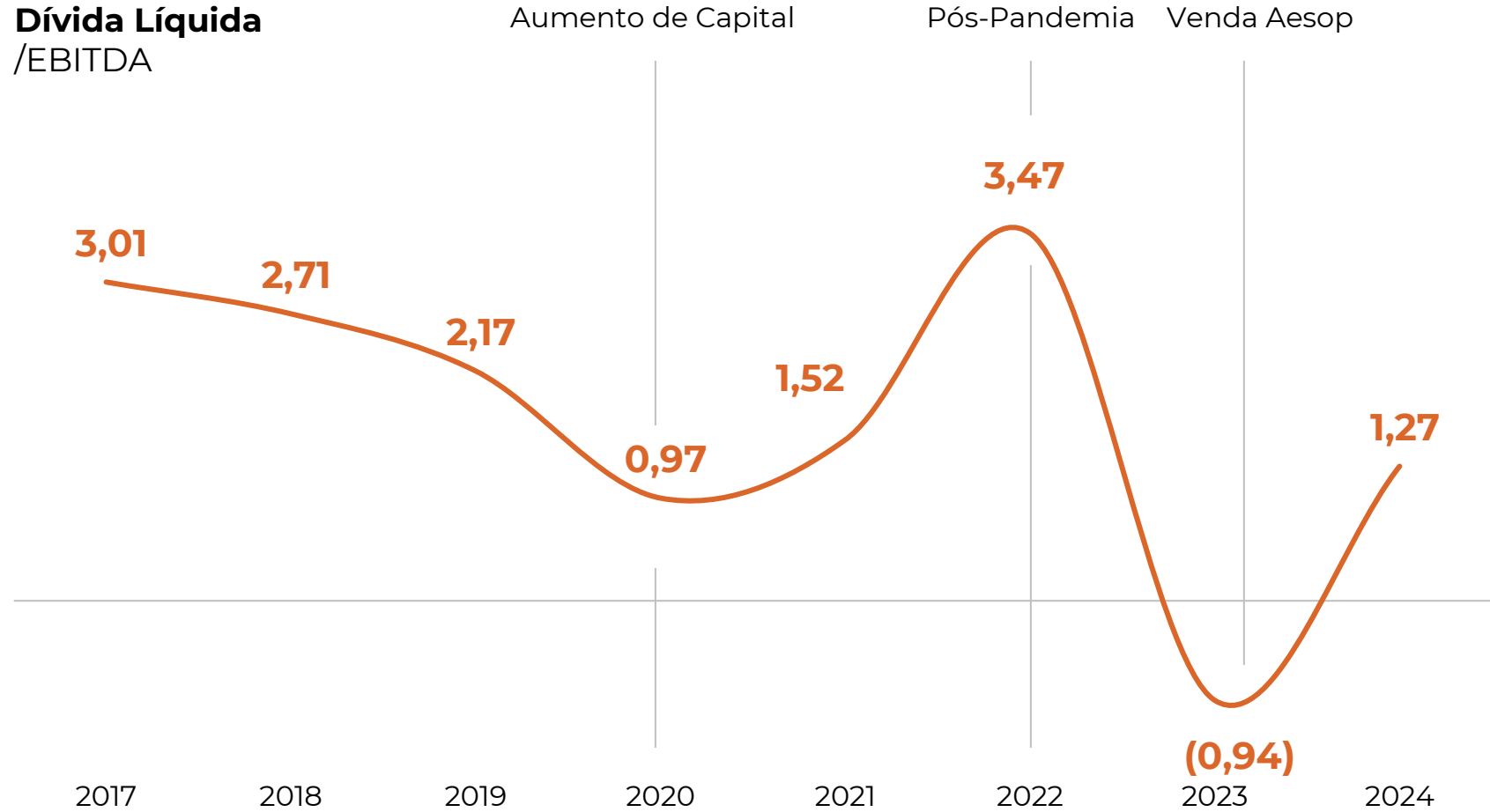
...enquanto investimentos em sistemas, contabilizados como despesa e não como **CAPEX**, compensam em magnitude semelhante.

A jornada de **simplificação** e integração reconecta a Companhia a suas fortalezas

# Estrutura de Capital

Em sólido patamar cria a base para a próxima fase de crescimento

**Dívida Líquida**  
/EBITDA

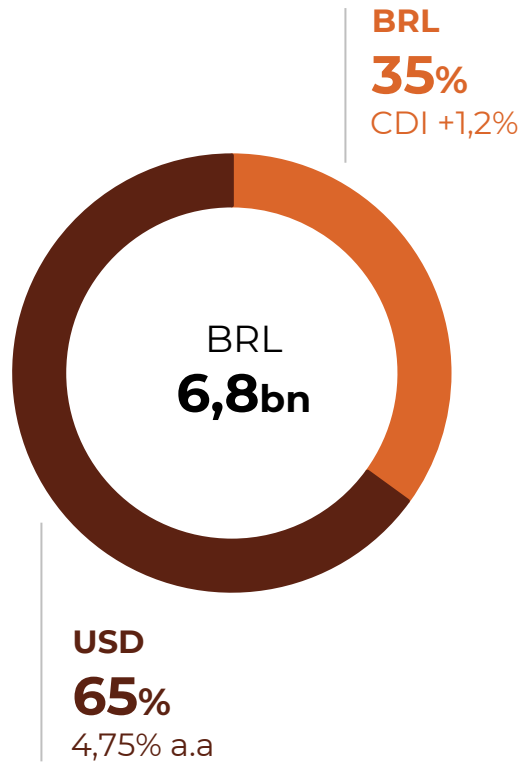


Encerramos 2024 com alavancagem saudável de **1,27x dívida líquida/EBITDA**

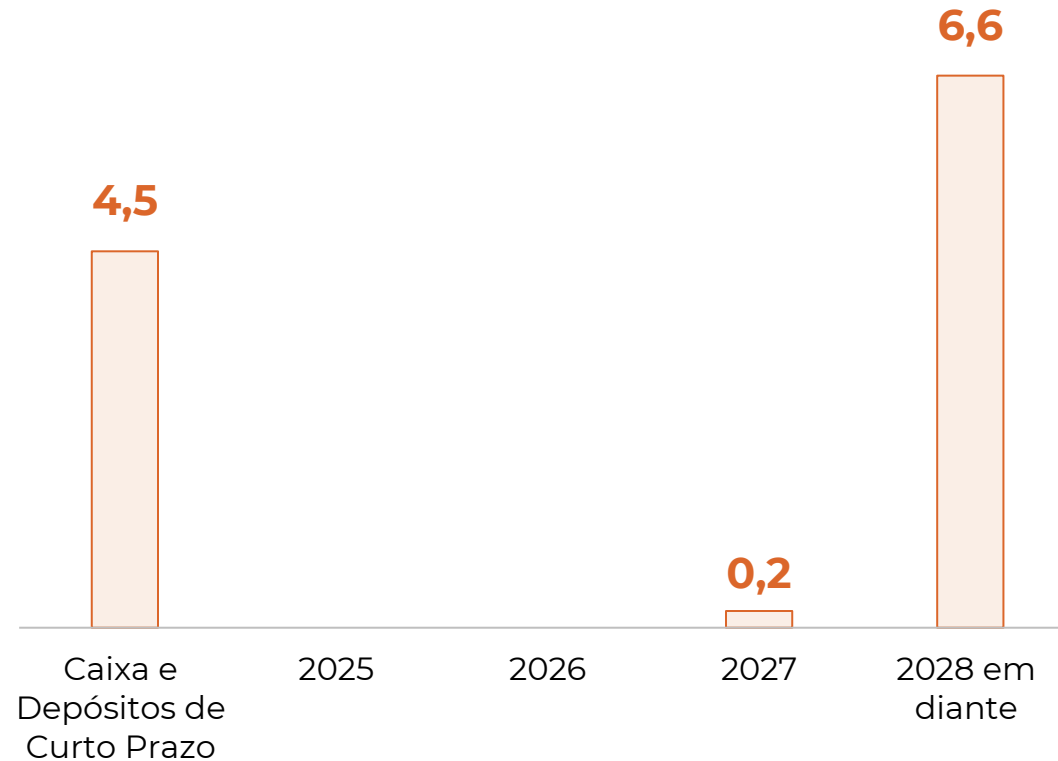
# Estrutura de Capital

Custo da dívida e cronograma de amortização confortáveis

**Perfil da Dívida**  
(2024)



**Cronograma de amortização**  
(R\$ bn)

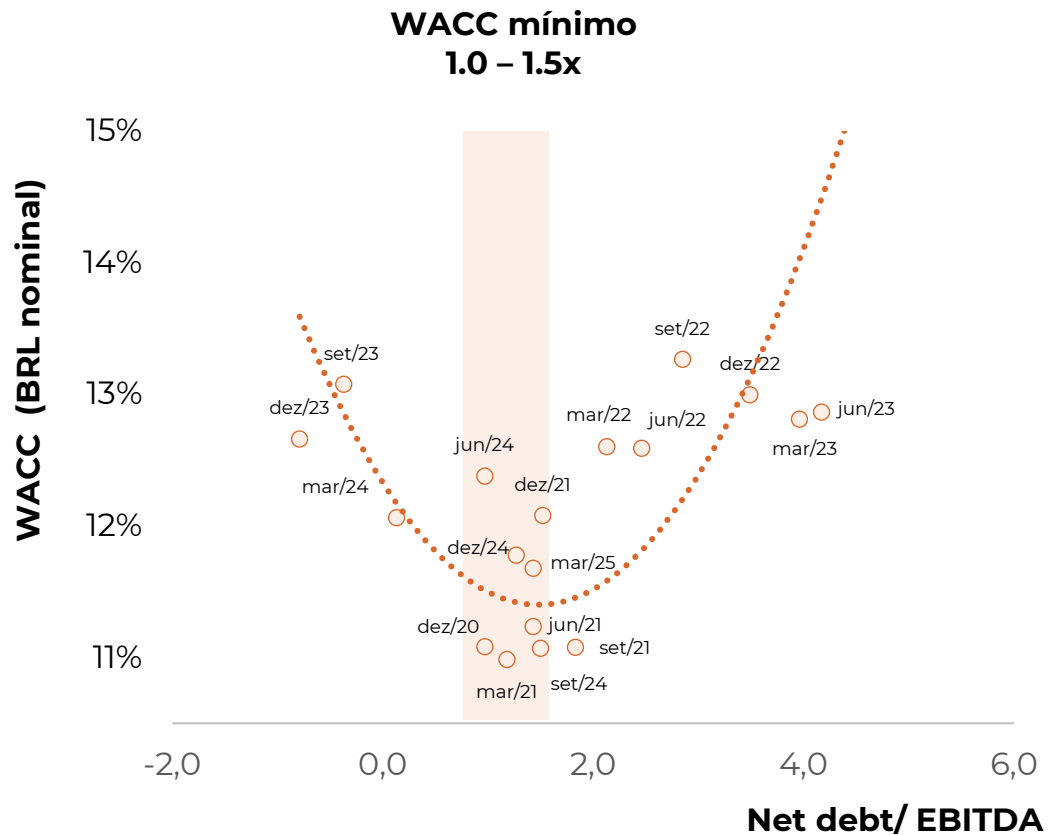


**Geração de caixa**  
sem pressão relevante  
de passivos ou  
amortizações

# Fluxo de caixa para o acionista

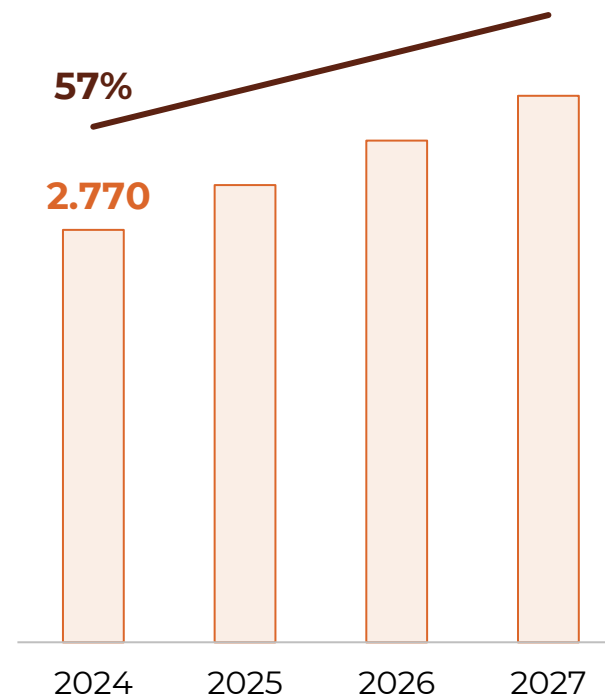
Estrutura de capital em nível ótimo que combinada com a evolução do Ebitda habilita maiores retornos para os acionistas

## Estrutura de Capital ótima



## Cash conversion x EBITDA

○ EBITDA — Cash conversion



Compromisso com **retorno ao acionista** sustentado por juros sobre capital, dividendos e recompras de ações

Recap



# Recap

## Destravando valor dos ativos existentes

<u>Fortalezas</u>	<u>Acelerar</u>		<u>DRE E FCFF</u>
Venda Direta	Omnicanalidade	<b>Alavancas de vendas</b>	<b>Aumento de vendas(x)</b>
Perfume, Corpo, Presentes	Cabelos		Receita bruta
Natura	Avon		(-) impostos
Brasil	Hispana		% <i>alíquota</i>
Emana Pay Brasil	Emana Pay Hispana		(=) Receita Líquida
			(-) Custos
	Onda 2 México e Argentina	<b>Melhora de Rentabilidade</b>	<b>Lucro Bruto</b>
Brasil	Hispana		% <i>margem bruta</i>
Natura	Avon		SG&A
			EBITDA
			% <i>margem EBITDA</i>
Business asset light	Alta rentabilidade	<b>Eficiências de conversão de caixa</b>	<b>Capital de giro</b>
Fornecedores	Impostos		Capex
Estrutura de capital	Estoques		Arrendamentos
	Recebíveis		Impostos
	/ Funding Pay		Outros efeitos do fluxo de caixa
			<b>FCFF</b>

**Alavancas de eficiência e disciplina** de capital sustentam um perfil atrativo de risco / retorno

Resultado integrado: **IPL 1 x 4 (2030)**

## Novo Disclosure

A partir da incorporação reversa que ocorre no Q3-25

Alavanca	Dado	Abertura	Região
Canais	Quebra de receita	Digital Varejo Venda Direta	Quebra por região
Omni	# Clientes identificados		Consolidado
Varejo	# Lojas SSS	Loja próprias Franquias	Quebra por região
Venda Direta	# Consultoras de beleza		Quebra por região
Emana Pay	Total Payment Volume (TPV)		Consolidado
	Usuários ativos		
	Penetração Crédito - % Sell-in		
	NPL 90 dias		
Marcas	Quebra de receita nominal	Natura Avon Home & Style	Quebra por região
ESG	Emissão absoluta de carbono	Escopo 1 e 2 / Escopo 3	Consolidado
	% de plástico reciclado pós consumo		
Rentabilidade	DRE até EBIT		Quebra por região

Alinhando **eficiências estratégicas** com o novo disclosure

6 – Q&A

# 07 – Encerramento



**Natura Day**  
Mensagens finais

**Separação**  
da Avon  
Internacional

**Natura**  
- líder em CFT na  
Latam e potência  
em inovação

Rigor na  
alocação de  
capital e **foco  
em retorno**

**Crescimento**  
com rentabilidade  
a partir de ativos  
existentes

**Digitalização**  
da venda direta  
e **fusão** com  
plataformas  
sociais

**Ampliação**  
de canais  
e ocasiões  
de compra

**Avon**  
- novos lares  
e consultoras e  
enriquecimento  
de cestas

**Emana Pay**  
- uma joia  
escondida

Capacidade  
de **execução**  
e **organização** a  
serviço da estratégia

**Regeneração**  
- motor de inovação  
e de vantagens  
competitivas

08 – Visita





# natura

**Natura Day 2025**

A serene sunset scene over a body of water. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow across the sky and reflecting on the water. In the foreground, a person is silhouetted in a small boat, moving across the water. The background features a line of palm trees and other vegetation silhouetted against the bright sky. The overall mood is peaceful and natural.

# natura

**Natura Day 2025**

# Disclaimer

Natura Day 2025

This presentation may contain forward-looking statements. Such information does not refer to historical facts but reflects the intentions and expectations of Natura's management.

The words “anticipates,” “wishes,” “expects,” “foresees,” “intends,” “plans,” “predicts,” “projects,” “aims,” and similar expressions are intended to identify statements that necessarily involve known and unknown risks. Known risks include uncertainties not limited to the impact of price and product competitiveness, product acceptance in the market, product transitions by the Company and its competitors, regulatory approvals, currency and exchange rate fluctuations, supply and production challenges, and changes in product sales, among other risks. This presentation also contains certain “pro forma” information, prepared by the Company solely for informational and reference purposes and therefore unaudited figures. This presentation is current as of today's date, and Natura &Co is under no obligation to update it in light of new information and/or future events.



**01** Opening and Business Levers

**02** Growth Levers

**03** Q&A

**04** Profitability Levers

**05** Cash Generation Levers

**06** Q&A

**07** Closing

**08** Visit



A gingerbread man cookie is centered on a brown, textured leather surface. The cookie is a golden-brown color and has a classic shape with two arms and two legs. The text "Welcome" is written in a bold, white, sans-serif font, and "(back)" is written in a white, cursive font below it. There are several small, clear droplets of liquid scattered around the cookie, some on the leather and some on the cookie itself.

**Welcome**  
*(back)*

# Avon **International**

**Assets spin-off**

**Internal dedicated team**

Support from **external financial advisors**

Aggressive restructuring aiming at ***cash neutrality***

**Cash** consumption **2025 ≤ 2024**



## Natura's **Essence**

### Reason for being

To create and sell products and services that promote **well-being/being well**

#### **well-being**

harmony with oneself

#### **being well**

empathy with others and the world

### Beliefs

Interdependence

Continuous improvement

Commitment to the truth

Diversity

Prejudice-free beauty

Sustainable development

### Vision

Cosmetics

Relationships

Corporate behavior



# Natura **Leadership**



**Agenor Leão**  
Brazil  
Business



**Ana Costa**  
Sustainability, Legal  
and Corporate Reputation



**Diego de Leone**  
Hispanic  
Business



**João Paulo Ferreira**  
CEO



**Jose Manuel Silva**  
New Business,  
Technology and Data



**Josie Romero**  
Operations,  
Logistics and  
Procurement



**Paula Benevides**  
People, Culture  
and Organization



**Paula Andrade**  
Omnichannel



**Silvia Vilas Boas**  
CFO  
and Strategy



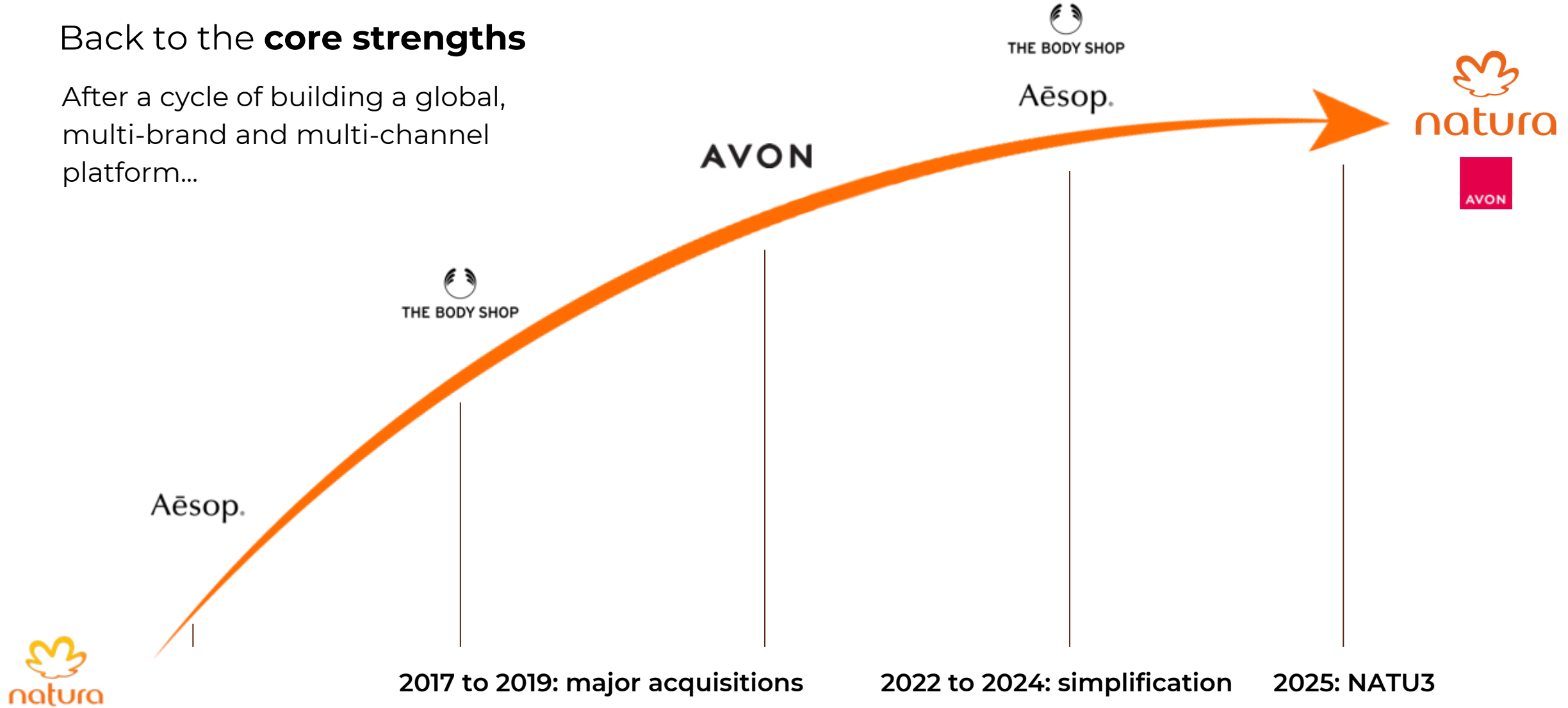
**Tatiana Ponce**  
Marketing  
and Innovation

## 1 – Business Levers



## Back to the **core strengths**

After a cycle of building a global, multi-brand and multi-channel platform...



...we started simplifying the company from 2022, on the eve of NTCO3's last trading day.

## **Natura** - Latin American beauty and personal care powerhouse

1

---

Strong brands  
in thriving  
markets

2

---

Unique  
distribution  
and  
relationship  
selling

3

---

Capacity for  
innovation

4

---

Business  
model with  
high margins  
and returns

5

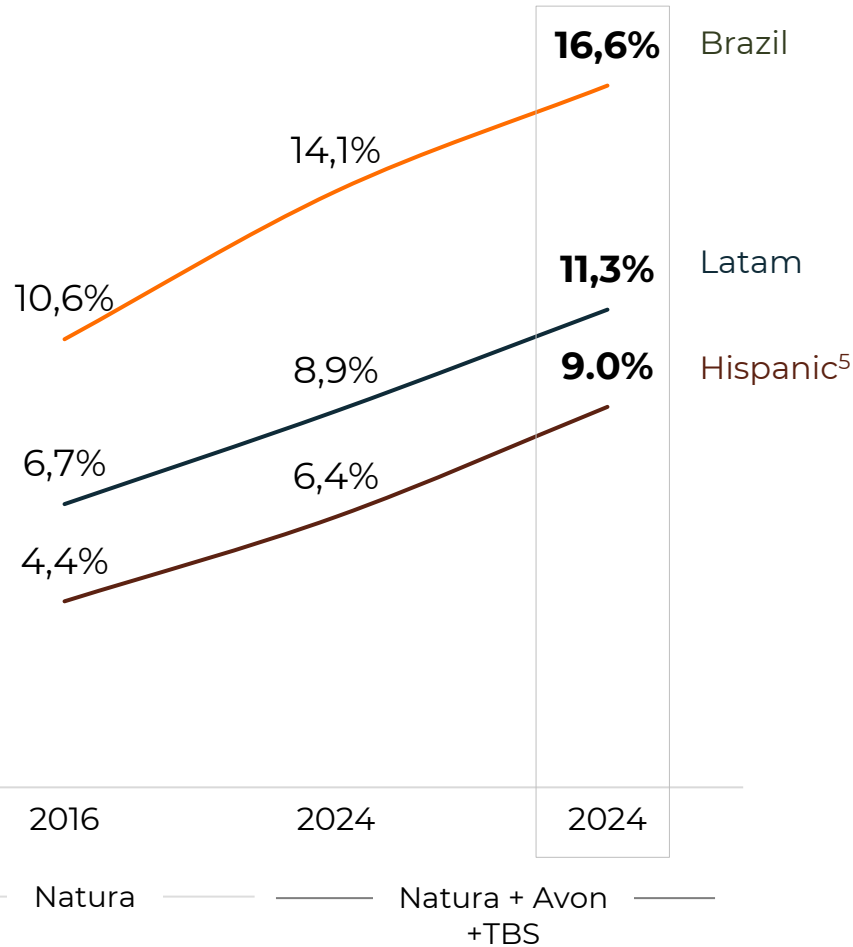
---

People  
who make it  
happen

# Natura consistently gains market share and leads Latam's CFT market

## CFT market share<sup>1</sup>

Percentage by region 2016-2024 (Euromonitor)



## Ranking<sup>2</sup> by category

# market share position

	Latam
CFT	#1
Fragrance	#1
Body	#1
Makeup	#2
Face	#3
Deodorants	#2
Soap <sup>4</sup>	#3
Hair	#6

## Brand Strength<sup>3</sup> by country

# position in 2024 ranking

	Natura	Avon
Brazil	#1	#5
Argentina	#1	#2
Chile	#2	#3
Peru	#1	#2
Colombia	#2	#3
Mexico	#5	#4

"World's most sustainable brand"  
Kantar, 2025

"#1 corporate reputation - 11 consecutive years"  
MERCOSUR, 2025

"Brand that best represents Brazil"  
MindMiners - Brasilidades Study, 2025

1. Source: Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes, USD, historical annual exchange rates, current historical prices. 2. Considers combined Natura + Avon market share results in 2024. | 3. Source: System1 | 4. Aggregation of bar soap and liquid soap. | 5. Aggregation of Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Mexico, and Peru.

# Natura continues strengthening its direct sales network through digitalization and driving revenue growth via omnichannel and market penetration

## Beauty Consulting

### Consultants

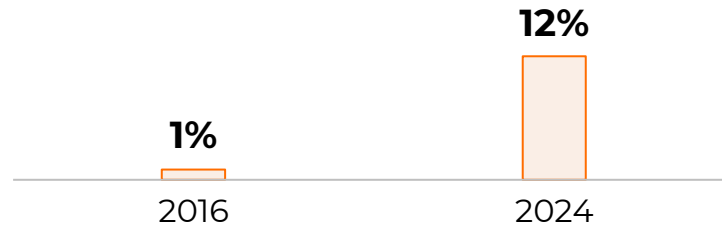


### Network Digitalization

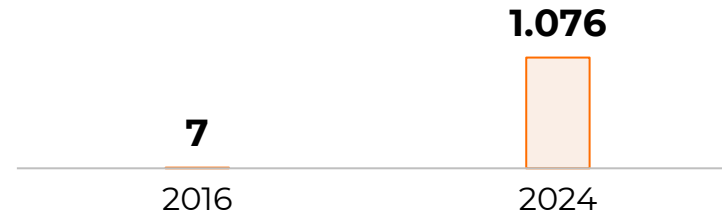
- 75%** digital engagement
- 63%** customer service on WhatsApp
- 58M** content shared/year
- 100%** personalized CRM journey
- +18%** increase in the BC's basket
- 1.2M** Emana Pay accounts

## D2C

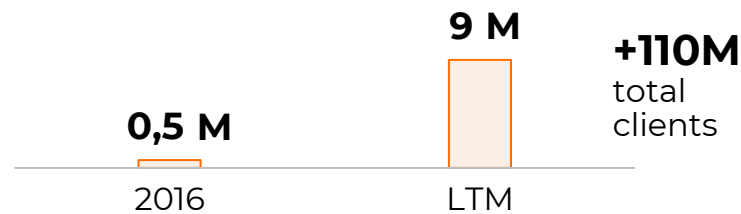
### Retail + Online, % Total NR



### Stores

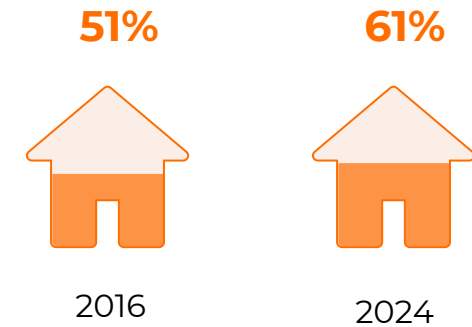


### Identified active clients (LTM)

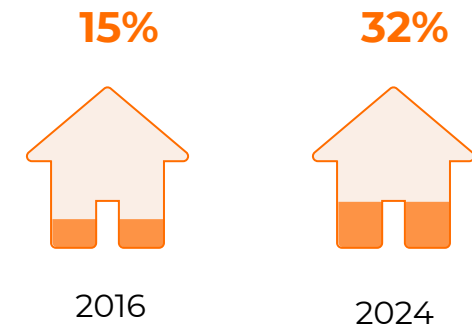


## Households penetrated<sup>1</sup>

### Brazil CFT, %



### Hispanic CFS, %



1. Source: Kantar

Our **innovation** fuels growth, sets us apart, and generates value for the business

**Innovation in R&D<sup>1</sup>**

**3** In-house perfumers

**+400** Scientists in R&D

**+140** PhD/Master researchers

**+300** Active patents

**Largest CFT R&D center** in the Southern Hemisphere and advanced hub in the **Amazon**



- Industrial plant
- ▲ Innovation lab

**Innovation for consultants and clients**

**Multi-agent platform**



Operating in **7 countries**

**86k** calls/month

**+26p** service NPS

**86%** assertiveness

**Digital products end customer**

**6 countries** With a **new e-commerce experience**

**+9%** Value in shopping cart with AI suggestions

**Innovation in business model**



**Emana Pay fintech** servicing BC and client

**+15%** consultant **productivity**  
**3M** end customers identified



**Well-being/being well beauty services** wherever the client wants it

**+220k** Orders LTM

**+85%** new customers ex Natura

**860+** Startups evaluated/year

**70+** Active partnerships with startups

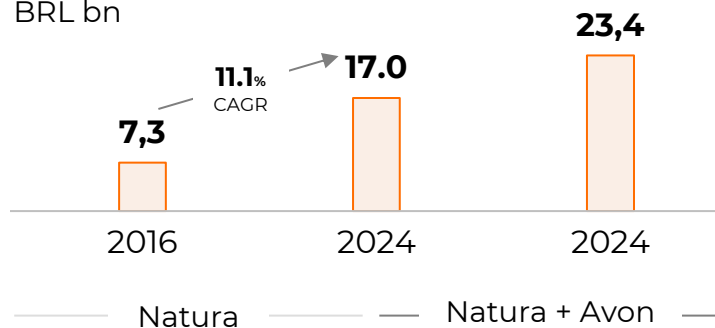
**R\$50M** CVC capital committed 3y



# Attractive financial results, especially in Brazil. Hispanic in transition until the end of Wave 2

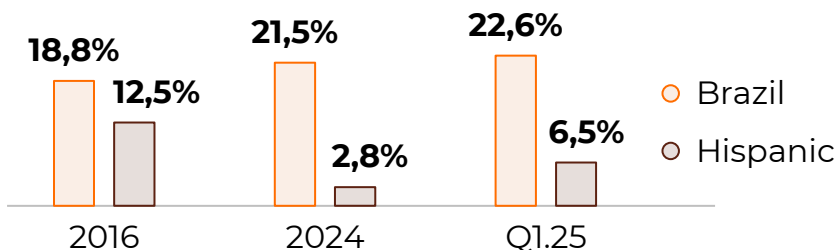
## Net revenue

BRL bn



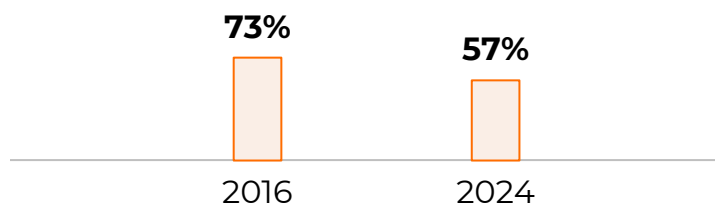
## Profitability, Return and Cash<sup>1</sup>

EBITDA margin, Brazil and Hispanic



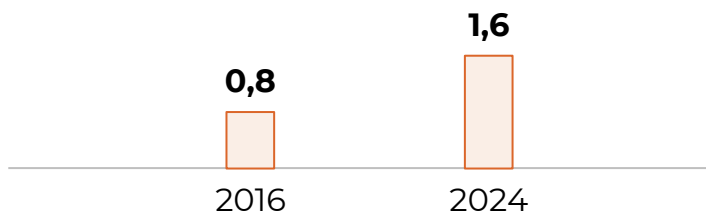
## Brazil Share

(%)



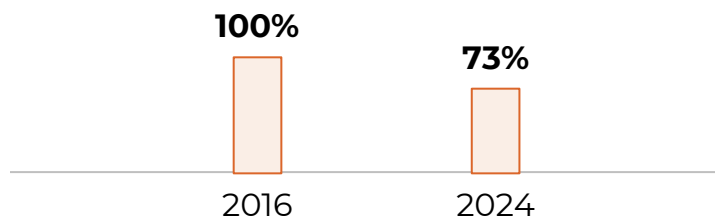
## FCFF 2016 vs. 2024

BRL bn



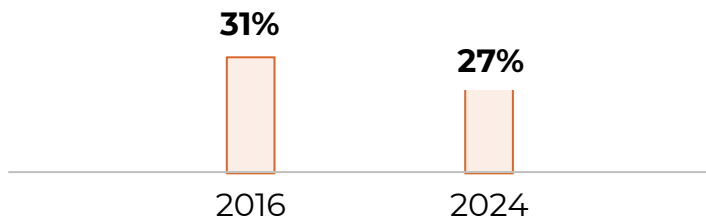
## Natura Share

(%)



## ROIC 2016 vs. 2024

(%)



**Revenue growth (+3.2x from 2016 to 2024), with origin diversification**

Worth noting the **Hispanic share growth**

**Portfolio diversification with Avon**

**Financial sustainability**, with increase in **FCFF** and **sustained ROIC strength**

(1) Unaudited figures, subject to change

# Human capital and Organization at the service of strategy

## Organization at the service of strategy



**Top 1 ability to attract and retain talent** in Brazil by Merco

**17%** of leadership renewal in areas with a strategic focus

**31%** non-Brazilian leadership

**71%** Generation Y and Z employees

**50%** Employees using **AI tools**



Leadership **incentives** aligned with **strategic goals**

## People who make it happen

Natura brand's highest market share in Latin America **in the last 10 years**

**#1** in fragrances in Brazil and **#2** globally

Operation of the **largest** CFT R&D **center** in the Southern Hemisphere

**Business integration across 6 countries** and a doubling of market share in Hispanic markets

Creation of fintech Emaná Pay, which reached **breakeven in 2.5 years**

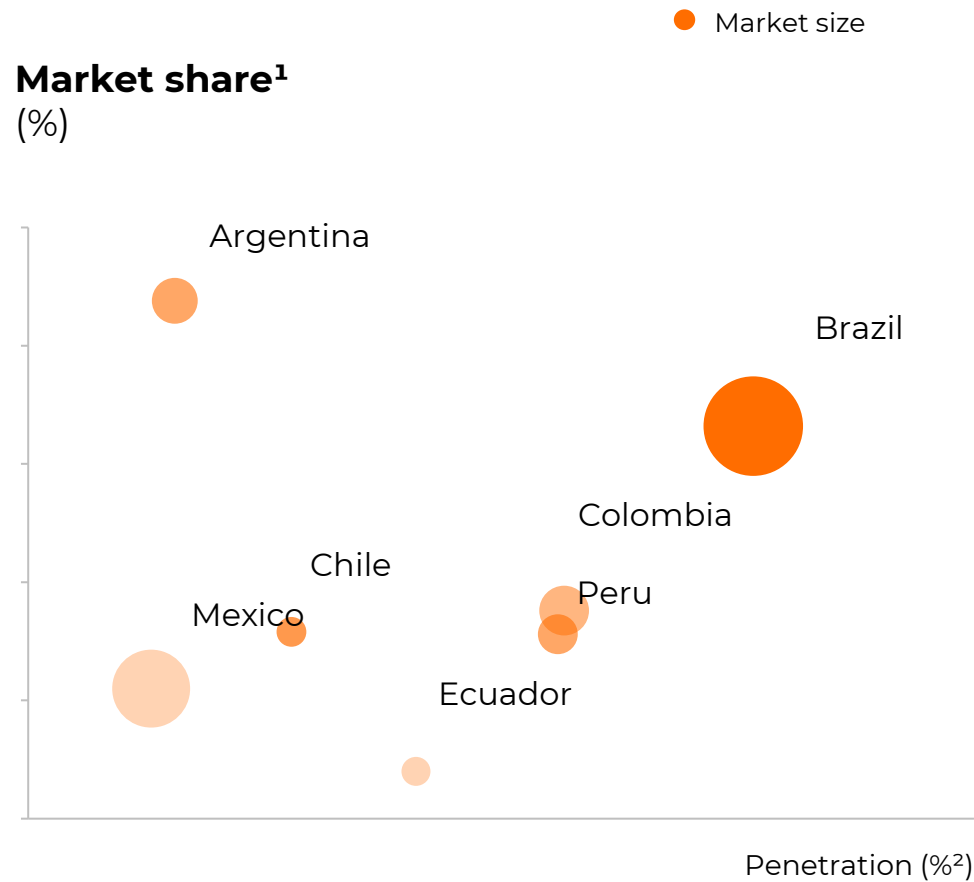
Opening of **1 new store every 2 working days** by 2024 in Latin America

**Innovation in proprietary channels** and pioneering on **TikTok**

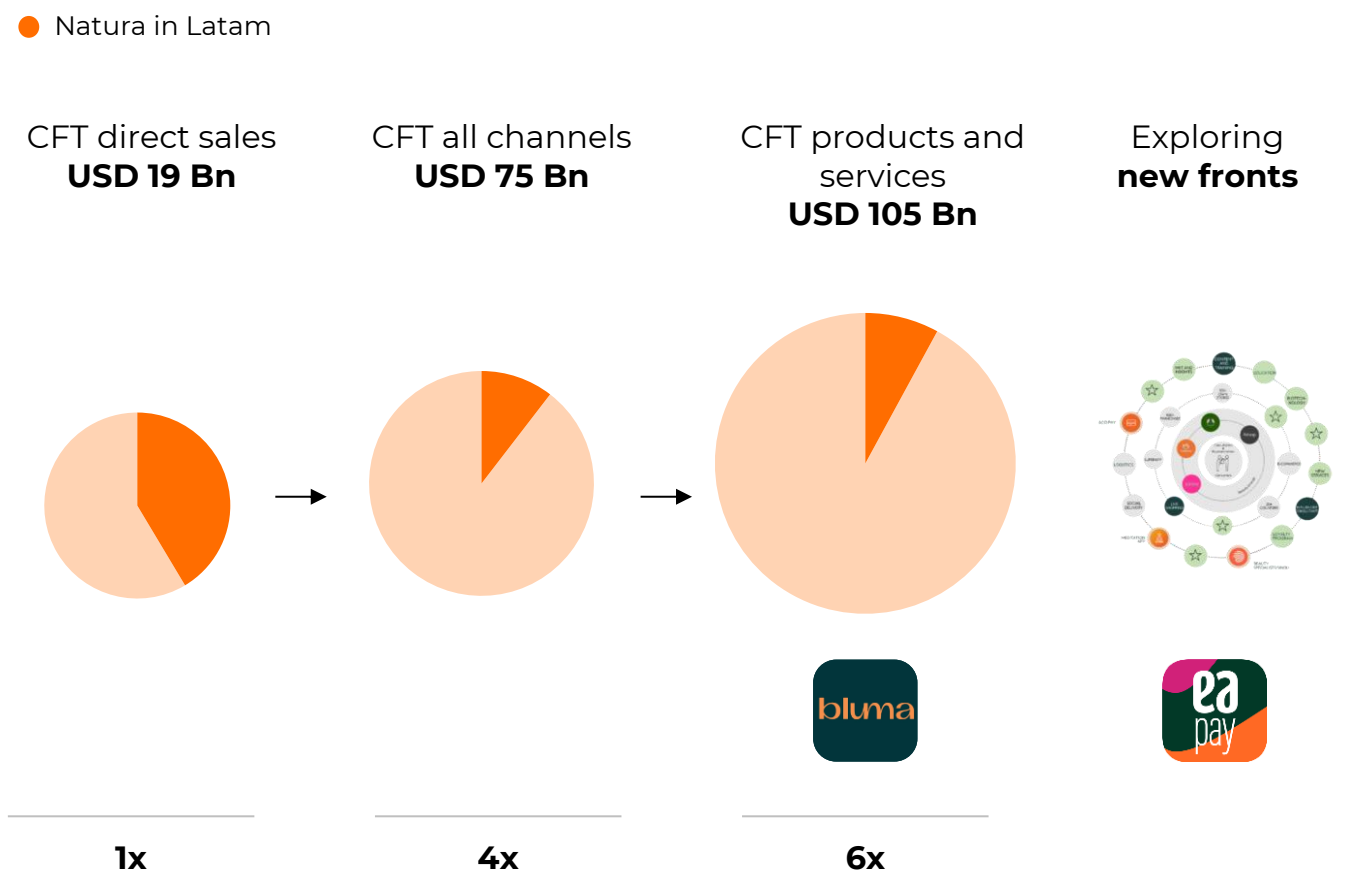
Margin expansion **for 3 consecutive years**

# Opportunities to expand **by leveraging existing assets**

## Growth potential in markets with low penetration and market share



## Potential to expand our presence across channels, services and beyond CFT



Source: (1) Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes in 2024, USD, historical annual exchange rates, current historical prices. (2) Kantar

## Generating value in the medium term

### Defending leadership

---

Brazil Market

Direct Sales

Natura Brand

Fragrances and Body Care

Gifts

### Accelerating Growth

---

Online + Retail

Hispanic, focus on Mexico

Hair Care

Restore Avon Brand

### Winning Efficiency

---

Combined model

Revenue management

Logistics network

Integrated planning

Tax efficiency

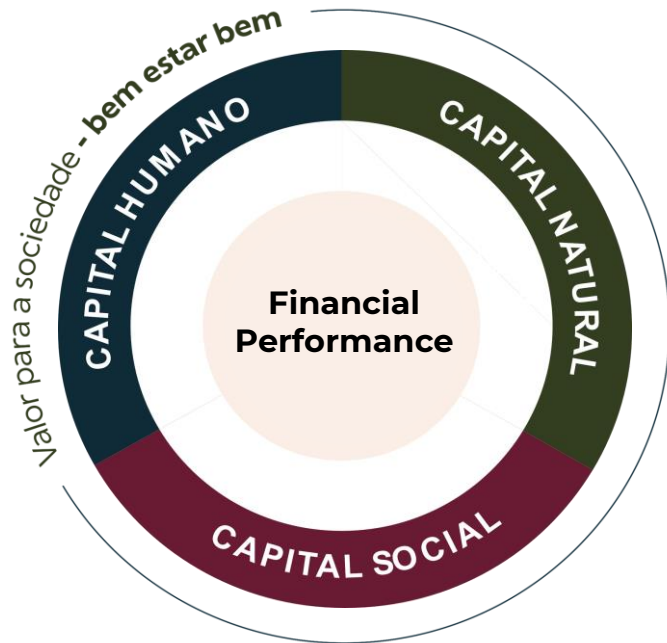
### Well-being/ Being well for everyone

Clients

Multi-platform

Regenerative  
innovation

# Transforming socio-environmental challenges into **business opportunities**



## Competitive advantages

**Reduced cost of capital**

**Resilient and competitive supply**

Reputation **that generates preference**

**Healthy network** with higher productivity and lower default

**Diverse portfolio** adapted to markets

**IP&L 2.5x revenue** (2024)

**25 years**  
operations in  
the Amazon

**20**  
**agro-industries**

**+10.000**  
families benefited



**Carbon Neutral**  
since 2007



## Regeneration 2050



Paths to  
Regeneration  
2025-2050

**By 2050, we will generate positive and simultaneous value** in the financial, human, social and environmental capitals

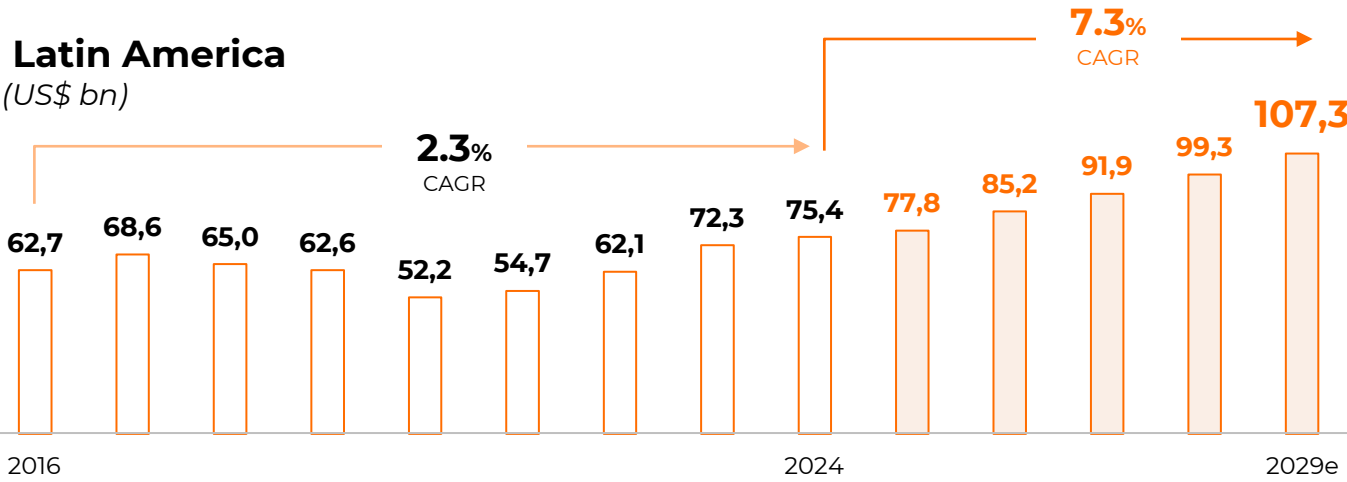
## 2 – Growth Levers



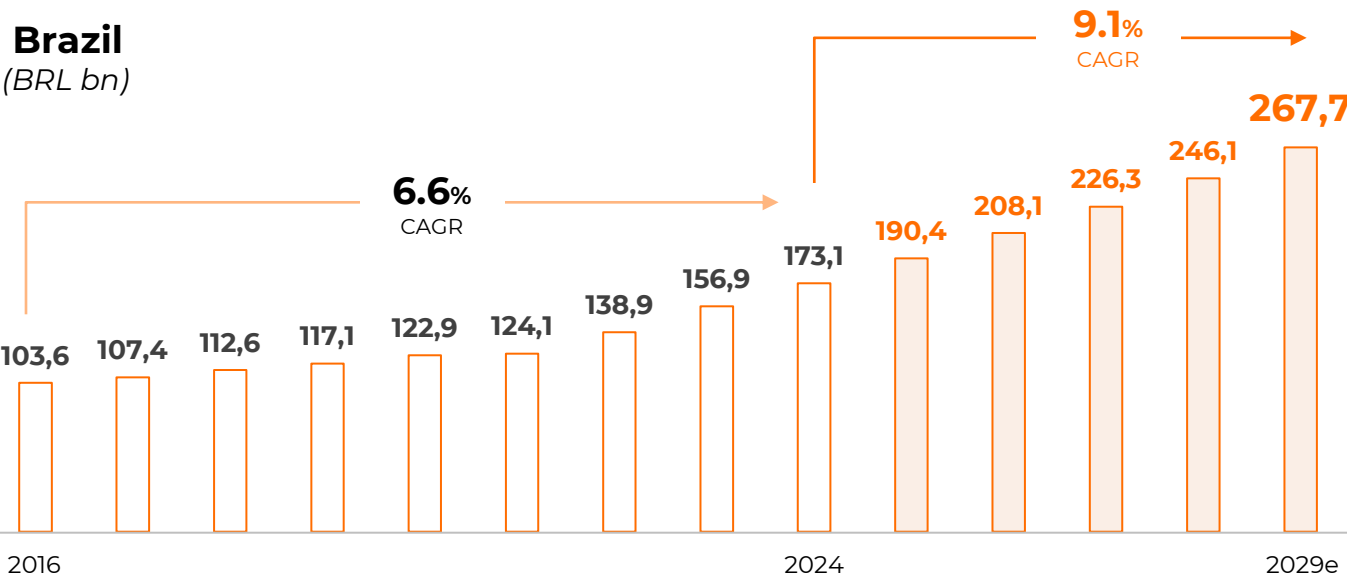
# Latam market exposed to strong growth

## Beauty and Personal Care

**Latin America**  
(US\$ bn)



**Brazil**  
(BRL bn)



**Market with strong growth:**

Constant innovation

Growing digital influence

Consumption rejuvenation

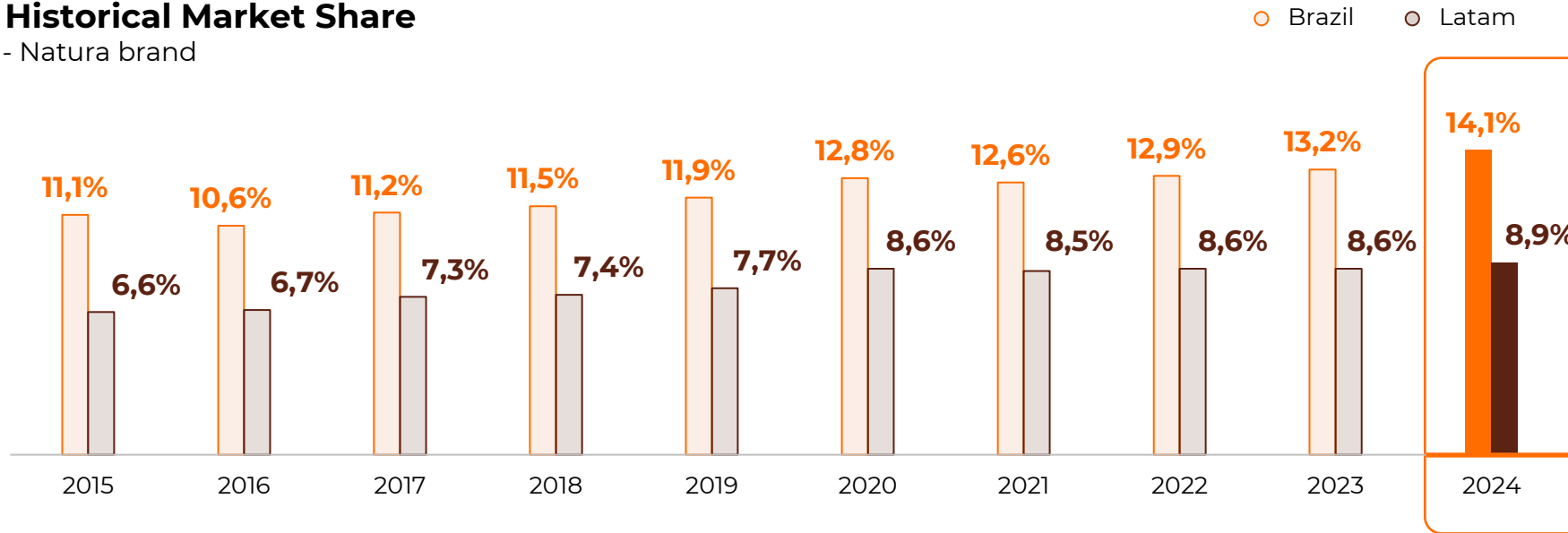
**Brazil is the third largest beauty market in the world and Mexico is among the top 10**

# Latam Market | Beauty and personal care

## Natura brand is **the leader** in Brazil and Latin America

### Historical Market Share

- Natura brand



In 2024, the Natura brand reached **its highest market share in the last ten years** in both Latin America and Brazil

**#1** in fragrances in Brazil (Kantar)

**#1** in direct sales in Brazil (Kantar)

**#1** in cosmetic gifts in Brazil (Kantar)

**#2** Global fragrance Brand (Euromonitor)

**#1** GRAND PRIX DSG for Latam and Silver Lion in creative data

**Brand** That best represents Brazil With higher social impact (MindMiners Brasilidades Study)

Source of the Chart: Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes, USD, historical annual exchange rates, current historical prices. Note: Brand classified as an "Umbrella Brand."

Natura seeks to lead with differentiation and aspiration through the experience, innovation, and storytelling behind our products and services. This is how we create value.

## Experience



**Memorable and sensorial experiences** to feel and value the well-being/being well, **across every step of the brand journey**

## Bio-Innovation



**High-performance care and applied science** to improve people's lives, delivering clear benefits through **bio-innovation and regenerative cosmetics**

## Storytelling



**Authorial and aspirational well-being/being well** storytelling that highlights cosmetic superiority, balancing **conversion with long-term brand equity**

## Agility

**Innovation project TTM reduced by 20% to 40% through new process implementation**

# Fragrances

The expression of nature in every drop

The only Latin American brand with  
3 in-house perfumers

A palette of 24 proprietary and exclusive  
ingredients developed from Latin American  
biodiversity

Core brands leading fragrance innovation  
in Latin America

natura  
*Luna*

natura  
**aura**  
ALBA

natura  
**KAIAN**

natura  
**HUMOR**

natura  
**HOMEM**

natura  
**ESSENCIAL**



Launch of an Eau de Parfum featuring a never-before-used ingredient in global perfumery:

**Natural  
Rosa Alba oil,  
sourced from  
Konare, Bulgaria**



**40%**

reduction in TTM compared to projects of similar complexity

**Experience**

**BIO Innovation**

**Communication**

**Agility**

# Personal care

a gesture of self-love capable of transforming the day into well-being.

**Iconic brands** with high **penetration and purchase frequency**

Pleasurable, indulgent and transformative daily care

Effective and sustainable formulas that combine the best of science and technology with the beauty of nature

Unique sensorial experiences and enveloping fragrances

  
natura  
EKOS

  
natura  
tododia

  
natura  
lumina

  
natura  
mamãe  
e bebê



Natura EKOS, the voice brand of **Regeneration** for Natura

**Single-dose soap, 100% plastic-free**



**Experience**



**BIO Innovation**

**World's first concentrated moisturizer, 81% less plastic**



**Communication**



**Agility**



Natura Todo Dia, **Brazil's largest personal care brand**, expands to new audiences and categories

Experience

BIO Innovation



natura

natura  
*tododia*

ESFOLIANTE NUTRITIVO  
renova a pele e  
auxilia na prevenção  
de pelos encravados

ÓLEO DE GERBELEM,  
PANTENOL E VITAMINA E +  
PARTÍCULAS  
DE SEMENTES DE DAMASCO

JAMBO ROSA E  
FLOR DE CAJU

PARA OS DIVERSOS  
TONS DE PELES  
PRETAS E PARDAS

190 g

natura



**40%**  
of TTM  
reduction

Communication

Agility

# Hair

One of the largest beauty categories

Great opportunity for Natura

Natura Lumina as a focus brand operating in the prestige segment

Proprietary performance assets



**Experience**

**BIO Innovation**

**Communication**

**Agility**

# Makeup

Beauty that does you good

## **High-performance** make-up **with skincare treatment**

Safe formulas combining dermatological actives with **ingredients from Brazilian biodiversity**

Wide range of shades to suit the diversity of Latin women

Co-creation with a curating committee of experts - makeup artists and influencers

Co-development with world-class suppliers in the category

Beloved on social media: High-Coverage Concealer, CC Nude 2C Lipstick, and Serum Foundation

natura  
una

**FA  
CES**  
natura



Trate a sua pele com o melhor da tecnologia de skincare.

# Face and Sun Protection

Your best skin at your best time, now

The truth in dermocosmetics: high performance and results validated by globally recognized protocols.

A pioneer in adopting an anti-aging approach and featuring real women of all ages in brand communications.

Exclusive Chronos Bioscience: a **powerful combination of 33 DermoActives and 17 BioActives.**

Immediate and progressive results, proven by dermatologists and more than 35,000 women.

Scientific and technological backing: **140 patents, 136 clinical studies, the largest and most modern cosmetics lab in Latin America.**

High rigor in the selection of ingredients and sunscreens: combining efficacy, toxicological safety and environmental safety.





# Partnerships with Purpose

## Regeneration

10% of the aluminum used in our tubes coming from Nespresso capsules

natura  
**EKOS** + **NESPRESSO**



**+425%**  
ROI

**+8.9MM**  
reach

## Social purpose

150 Amazonian families benefited from the Ekos and Dengo Cocoa lines

natura  
**EKOS** + *dengo*



**+10.4MM**  
reach

## Cultural valorization

Celebrating the festival most loved by Brazilians: São João

natura  
*tododia* + **havaianas**



E-commerce pre-sale  
sold out in  
**1 hour**



## The Strength of the Combined Portfolio



# Demand-centric growth

Protecting our core strengths and unlocking new growth fronts

———— **Marketing and innovation** ————>

## Mapping the requirements

for occupying each demand space



## Demand spaces

identified for each brand and sub-brand by category



## Detailed Plan

of commercial execution initiatives through **3 pillars:**

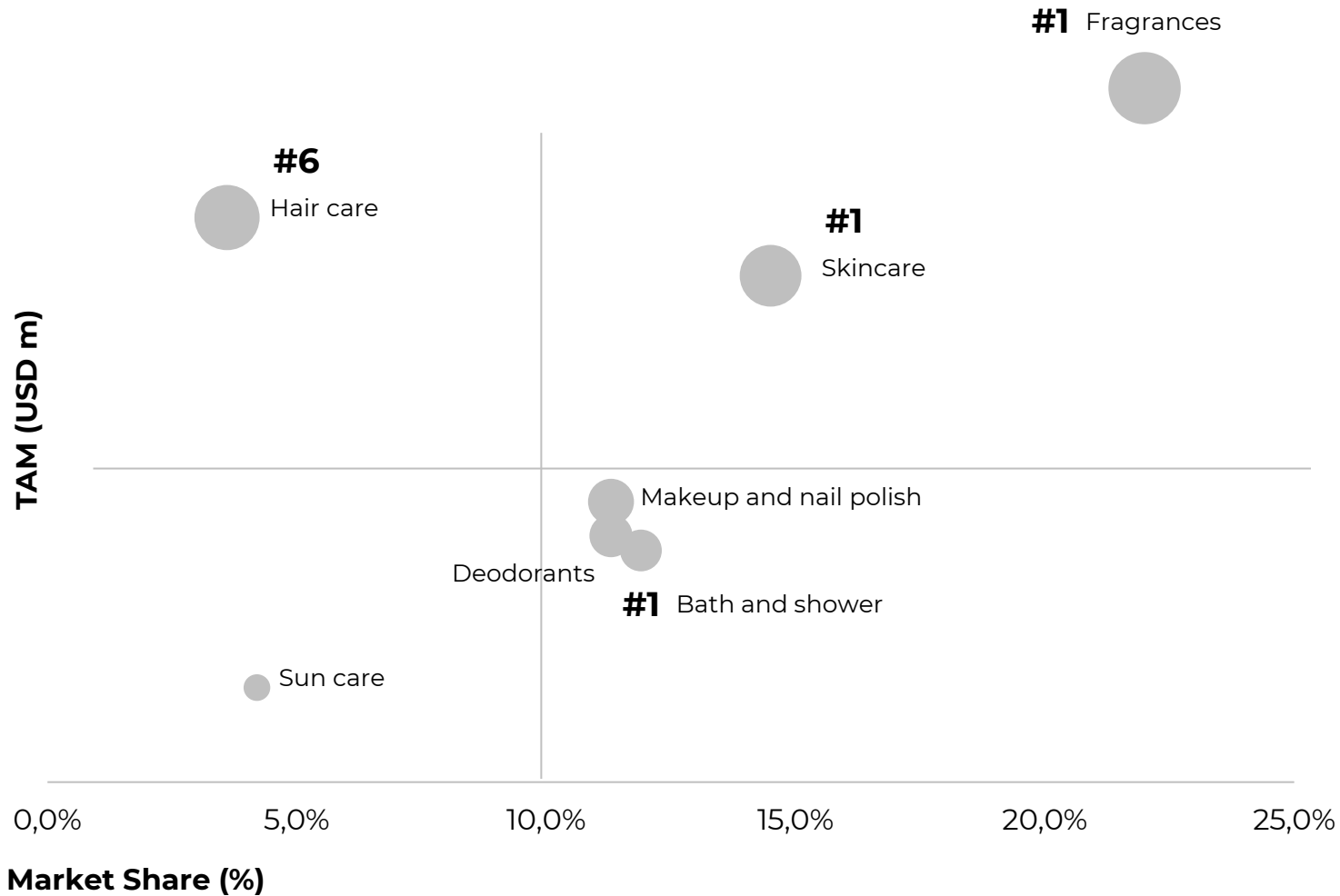
- Communication
- Innovation
- Go-to-market

**Investing assertively and guided by data to maximize returns**

# Brands with significant room to **keep growing**

## Market Size x Market Share in Latam

# Ranking Natura Brand + Avon Brand



**We lead** in two of the three largest markets, with **hair care** serving as a key growth lever



# AVON

A new  
**BRAND**  
for a  
**new cycle**

# Avon Truths

### Emerged from consumer-centric thinking



### Was a forerunner of the direct sales model



138 years ago

### Catalyzed female entrepreneurship around the world



### Led movements in support of women's health and well-being



Colors products were the first to receive the "Call 180" icon

**Avon divulgará "Ligue 180" em todas as suas embalagens**

Com iniciativa, canal de denúncia à violência contra a mulher e apoio às vítimas passará a estar presente em 60% dos itens brasileiros



### Created the highest-circulation magazine in the world



### Created its laboratory 130 years ago



Suffern, NY 1895

**Avon** has a **contemporary essence**, typical of a "**tech brand**"

### Brand credentials:

The world's first  
social network  
with **female  
influencers**

Has grown over  
the years through  
**social commerce**

Born **customer-  
centric**

Is a major  
**publisher /  
entertainer**

### The brand's challenge:

**Update** the platform to **return to growth**

# Autonomy in brand management in Latam and regional innovation center

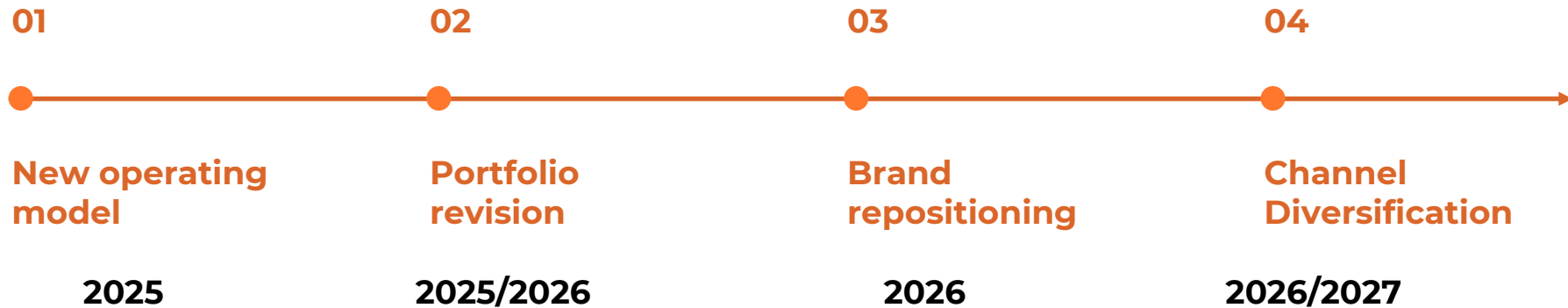
## Context

Loss of relevance driven by a lack of portfolio and target audience renewal — yet potential remains, sustained by high brand awareness and equity



## Opportunity

Relaunch of the brand with a new value proposition, positioning and commercial model, expanding the complementarity between the Avon and Natura brands



**Resuming profitable growth** by leveraging the brand and expanding channels in a sustainable way

**Avon is a gateway** to new households, supporting the attraction and retention of consultants, while also **enriching Natura’s “basket”** through three key levers



## Value leverage system

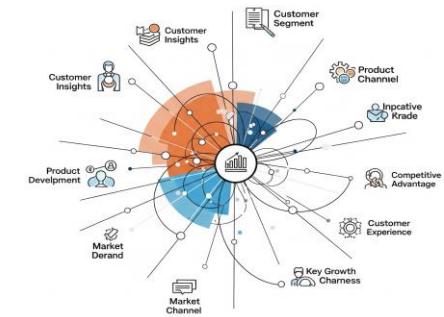
**Portfolio** activation, **design**, experience and **brand positioning**



## Innovation, Go-to-Market and Distribution

Innovation to **boost competitiveness** and **deliver an experience** better aligned with the target audience

## Demand-Centric Growth



## Unified brand management system

A brand management system across Latin America that preserves a **unified essence** while adapting to the **unique characteristics** of each market

Video  
Marketing

---

## Channels

---

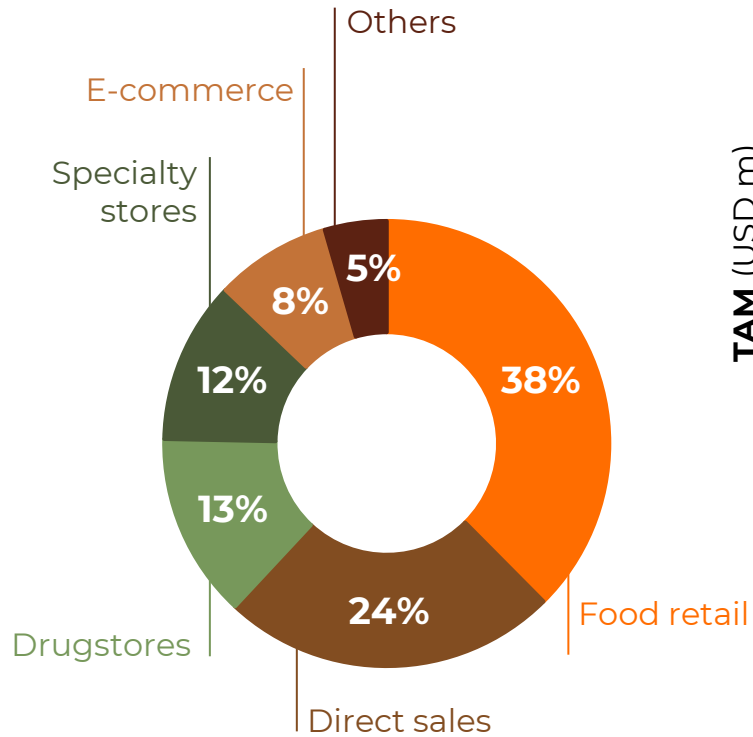


# Channel diversification

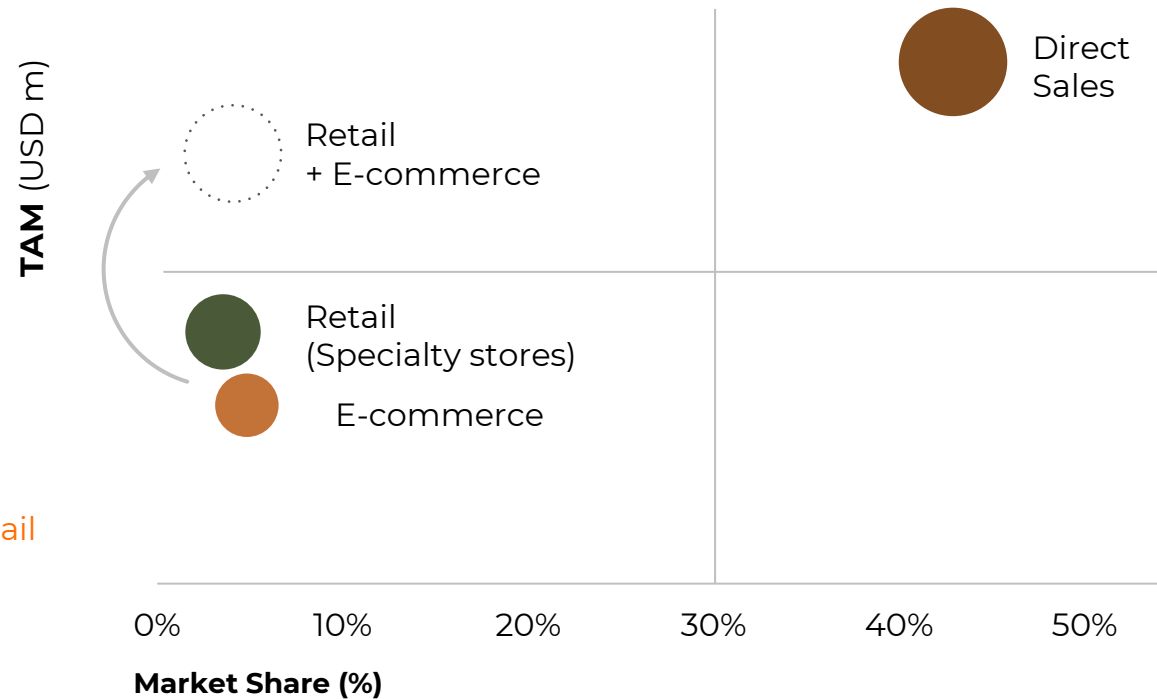
To expand presence across multiple customer purchasing occasions

## Breakdown by Channel

- Latam



## Market Size x Market Share Latam



**We are leaders** in direct sales in Latin America and **our addressable market doubles with the omnichannel strategy**

Source: Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes in 2024, USD, historical annual exchange rates, current historical prices. Note: Market share and Natura's channel ranking based on Natura's internal data.

# Digitalization of the relationship with Consultants

Already a successful reality at Natura

**75%**  
of available consultants are digitally engaged<sup>1</sup>, boosting their productivity by 17%

**63%**  
use the Interactive magazine and *Minha Divulgação* to fuel sales

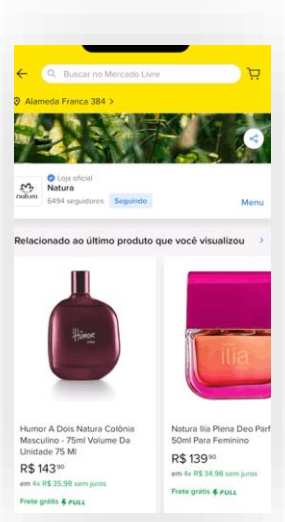
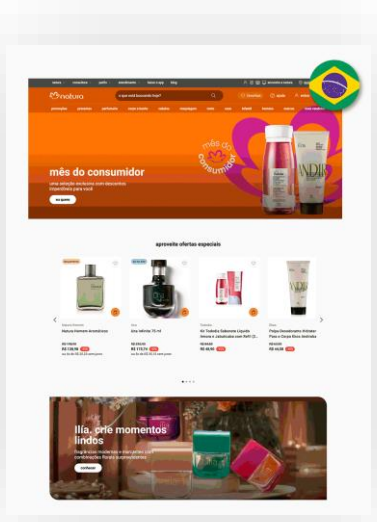


We are a digital ecosystem that **empowers consultants** and **boosts** relationship selling

(1) Consultants who have used digital assets at least 6 times in 120 days.

# Digital

Complementary touchpoints that work together to drive results



## Website / App

- Uplift conversion
- Loading time
- MAU increase
- AI + Personalization

## Market Place

- Complementarity
- Convenience
- Learnings

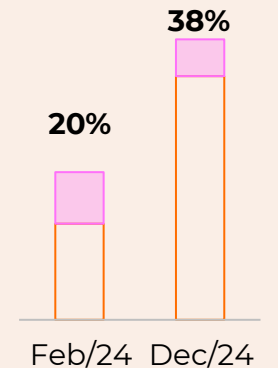
## Social Selling

- TikTok commerce
- Customer identification
- Influencer Consultants

Leveraging our digital presence through **social networks**

## # Share of voice on Social Networks 2024

○ Natura    ● Avon



# Retail

## Connecting with the digital world

Franchise Renewal (ATN) **increase productivity by 40%**

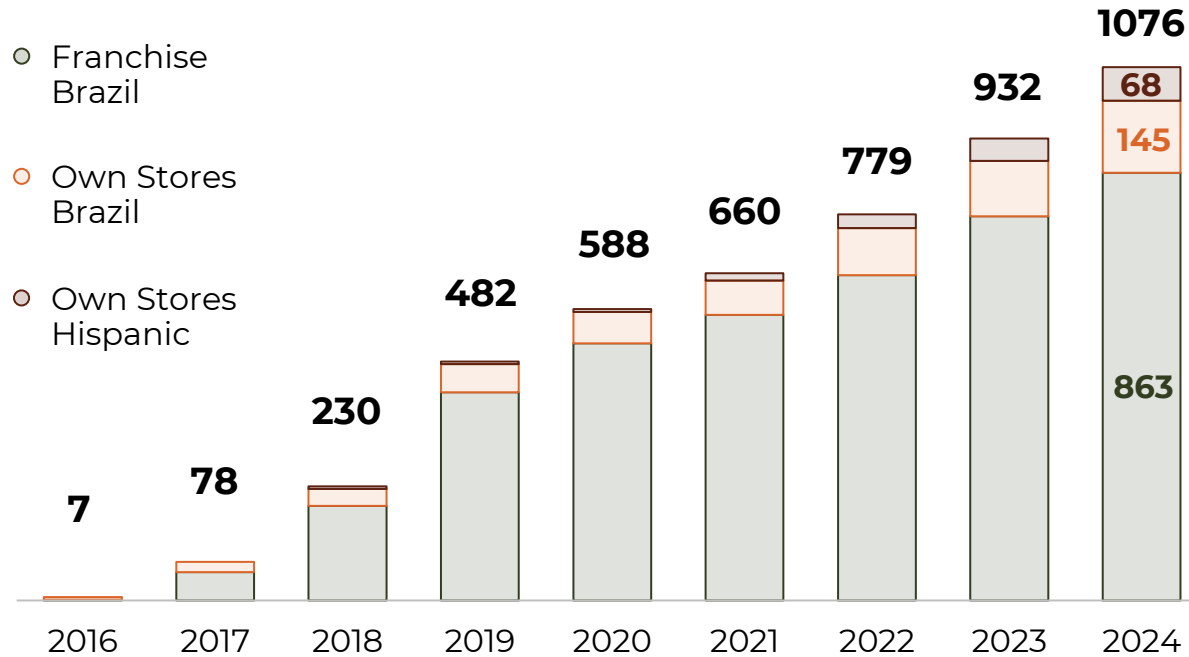
Potential for expansion in **high consumption markets** with a strong presence of **beauty specialists**

Faster deliveries

Ticket increase

Try-on and convenience

### Number of stores



Proven execution capability:  
**1 new store every 2 working days in 2024 across Latin America**

# Retail

Formats tailored to different audiences and regions



## Unit economics

## Own stores

Gross Revenue	100
Net Revenue	84
COGS + SG&A	(67)
EBIT	17
<b>NOPAT</b>	<b>11</b>
<b>Invested Capital</b>	<b>31</b>
<b>ROIC</b>	<b>37%</b>

NPS in zone of excellence **above 94**

**30+ million** people visit our stores **every year**

Retail expansion **driven by returns** — Franchises outperform own stores in ROIC

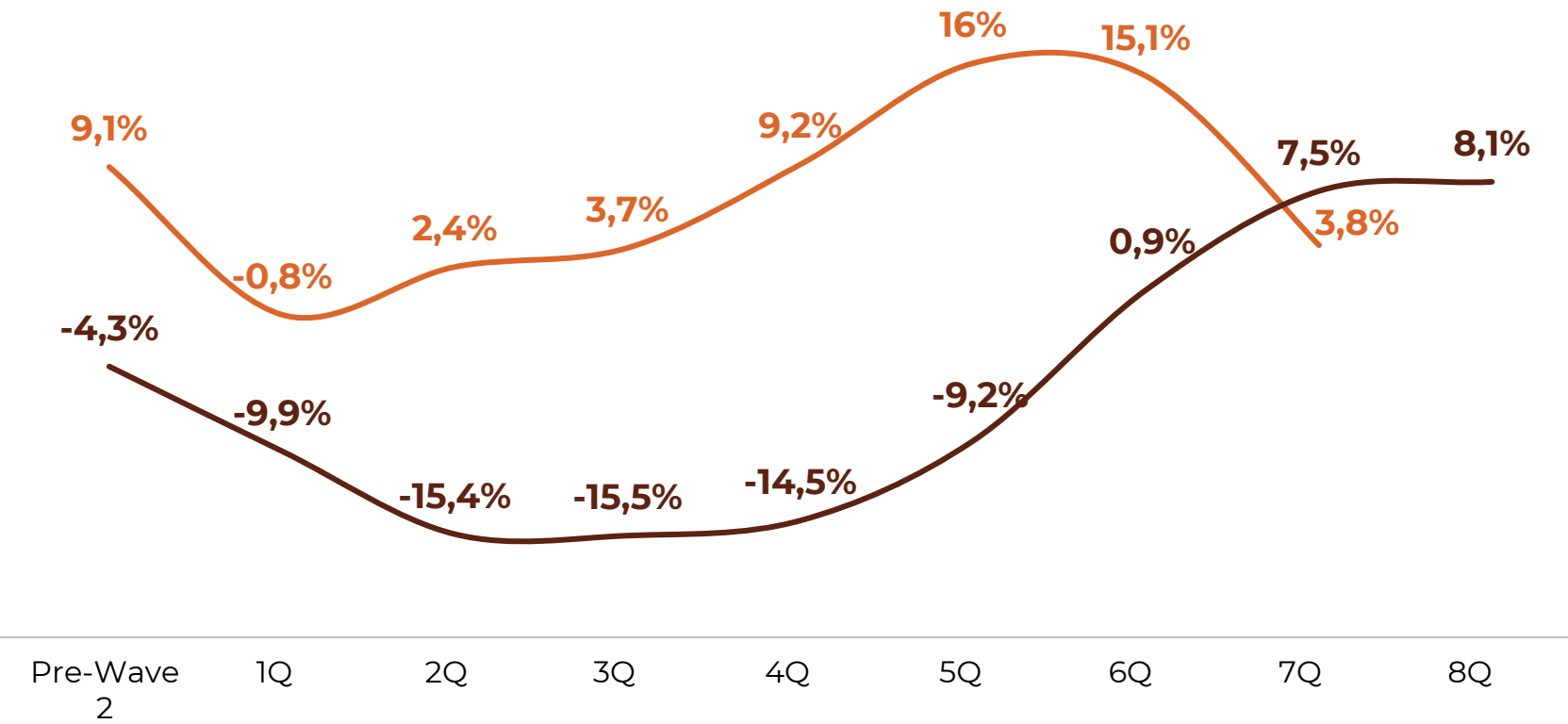
# Geography



# Wave 2

## Revenue Evolution *(YoY, constant currency)*

— Hispanic combined (CHL, COL, PER)      — Brazil



Brands integration fueled **combined revenue growth**

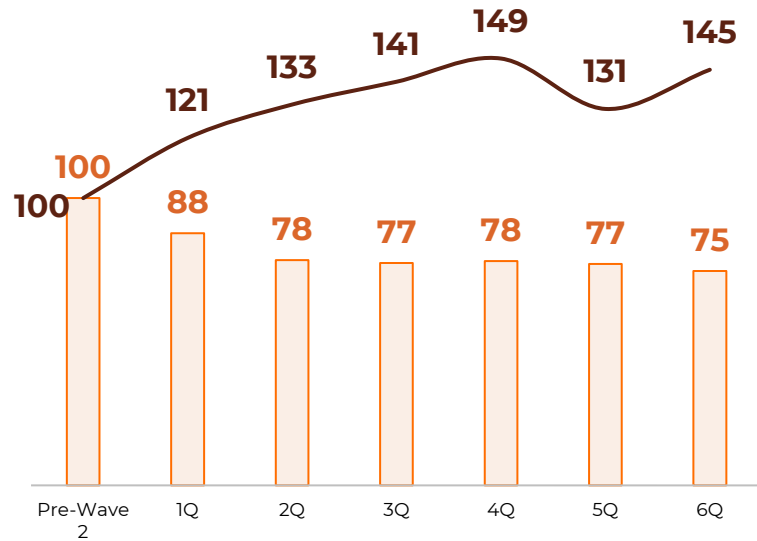
# Wave 2

## # Consultants x Productivity

(base 100)

○ Consultants — Productivity

### Brazil

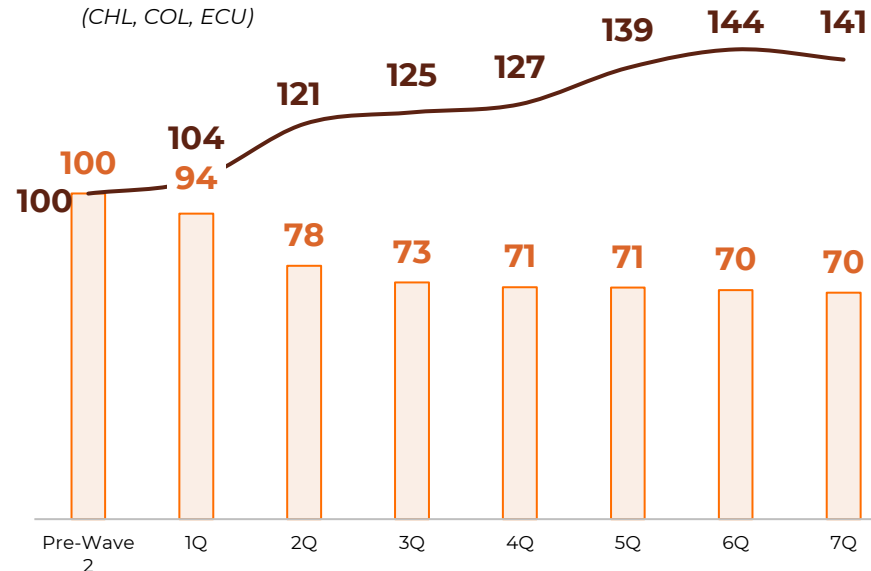


### Consultant Base Reduction

Negative impact from the loss of Consultants originally from Avon

### Hispanic combined

(CHL, COL, ECU)



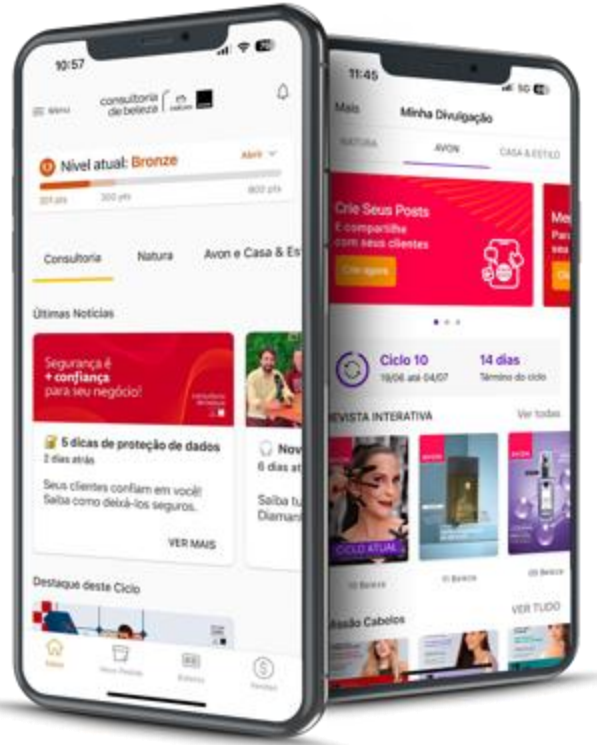
### Productivity Increase

**Solid performance of the Natura brand,** especially through cross-selling by Consultants originally from Avon

**Productivity gains** more than outpace the planned consultant reduction

## Wave 2

Implementation was adjusted over time based on learnings and challenges



### Lessons learned

---

**Minimum order** separated by brands as a commercial lever

---

**Planning** and commercial **stimulus** by brand, but combined

---

**Combined management** of the sales force

### Challenges

---

Activating the **combined portfolio**

---

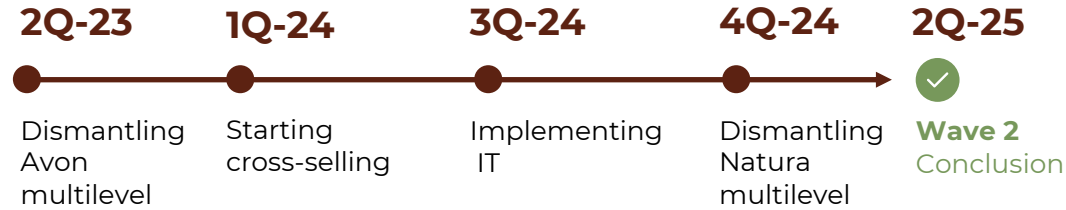
**Home & Style**

**Evolution** from two mono-brand operations to a **multi-brand platform**

## Wave 2

What is still pending in 2025?

### Mexico



**5.5%**

Market Share

**14%**

% Total Revenue

**33%**

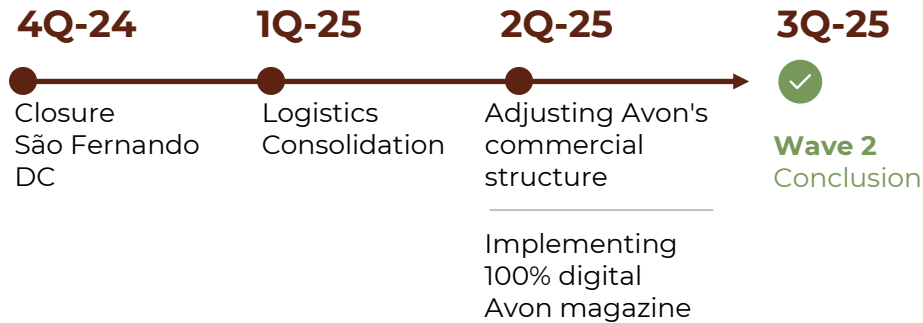
% Hispanic Revenue

### Argentina

**21.5%**

**16%**

**37%**

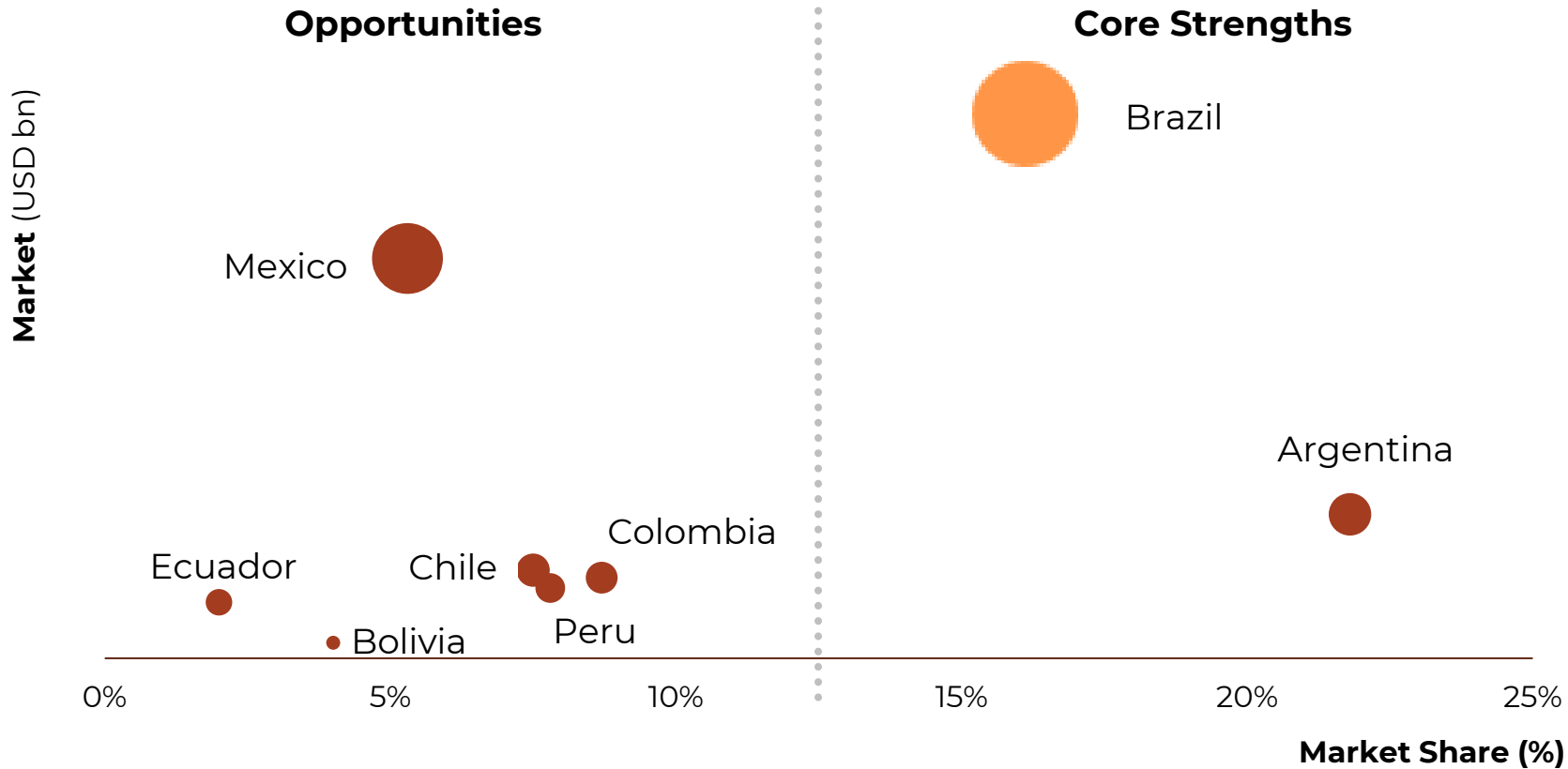


Unlocking value across **70% of Hispanic revenue** while finalizing the transformation cost cycle

# Geographical diversification

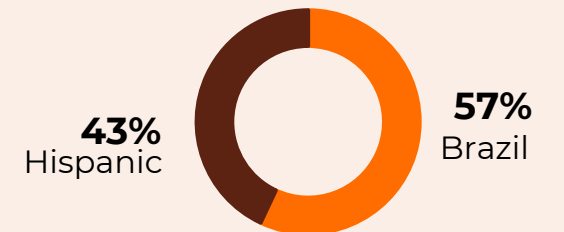
Growth opportunities in relevant markets

**Market Size x Market Share Latam**  
(2024)



**Brazil** is the center of gravity in Latin America, while **Mexico**—the second-largest market—is a strategic pillar for growth

**Revenue Breakdown**  
Latam (2024)



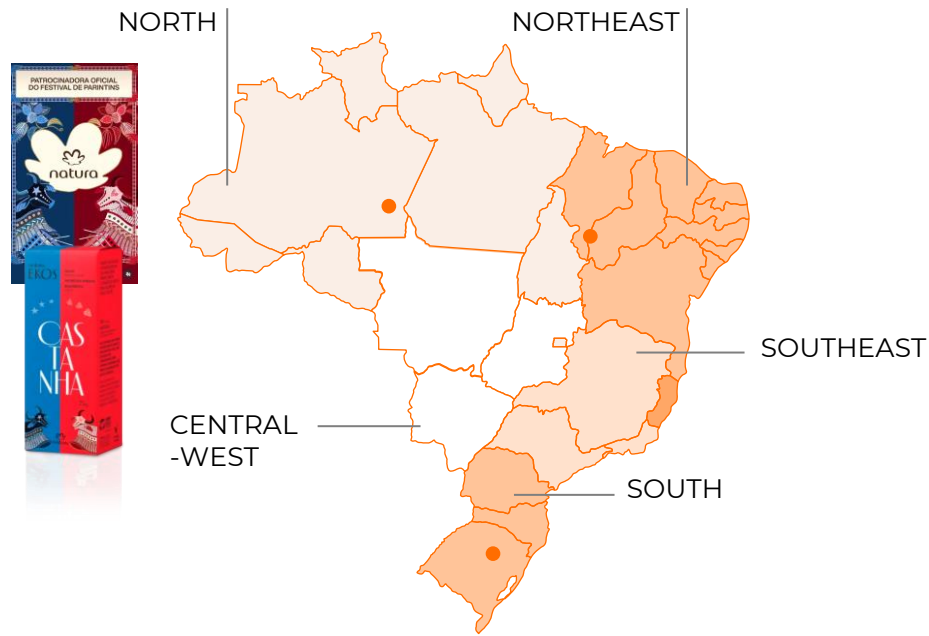
Source: Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes in 2024, USD, historical annual exchange rates, forecasts with annual exchange rates, current historical prices, and 2024 current price forecasts. Note: Market Share.

# Brazil

Growth engine and innovation lab for the region

## Regionalization

Brazil is many Brasils



The country combines **scale and execution agility** within an **ecosystem** that integrates all growth drivers

Reducing results dispersion

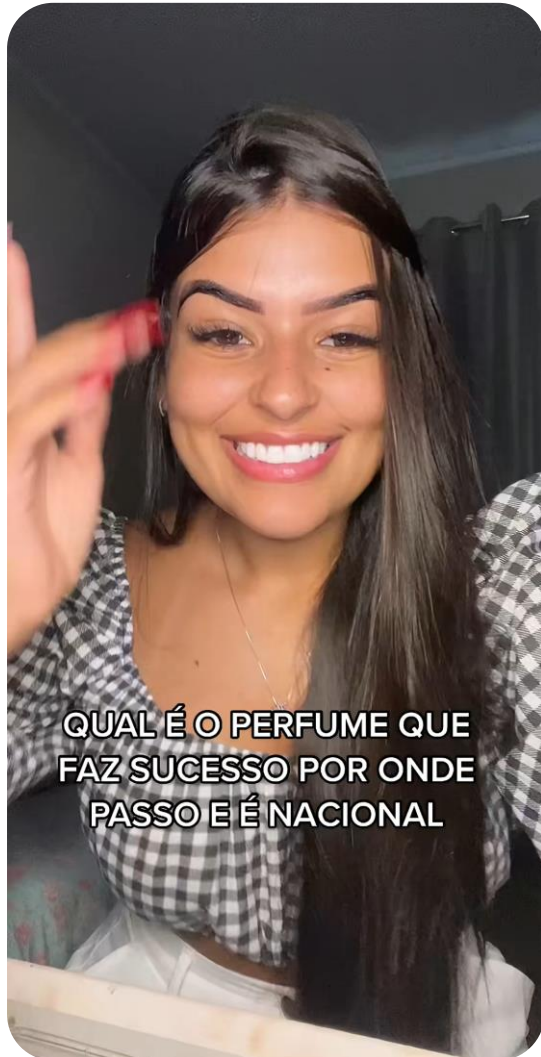
Capturing region-specific growth opportunities

Regionalized marketing activation

Tailored channel and category strategies by region

# Brazil

Growth engine and innovation lab for the region



## Multi-brand and multi-channel platform

Operating a Real-Time Business

### GROWTH

Business

Cycle management

**OPEN**

### ANALYTICS

& CRM

### EMANA PAY

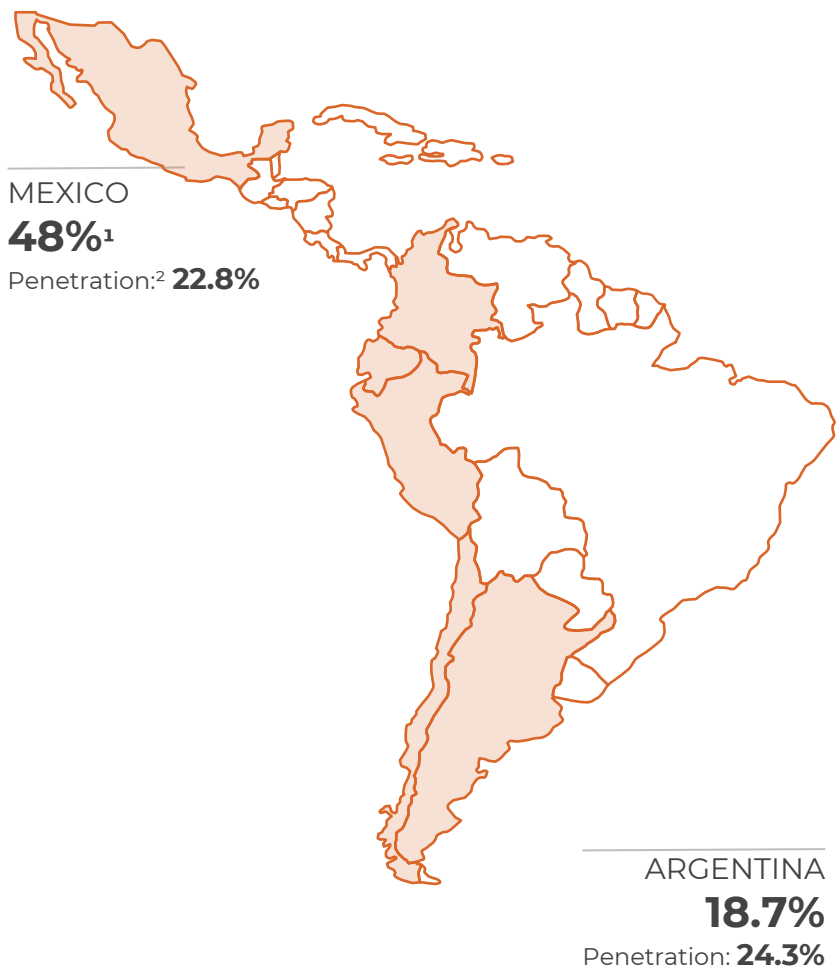
Integrated  
Planning



The country combines **scale and execution agility** within an **ecosystem** that integrates all growth drivers

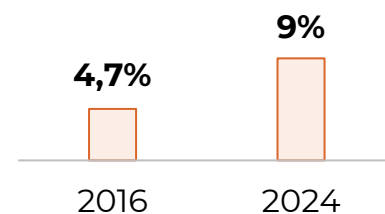
# Hispanic America

Strengthened and with room for significant progress

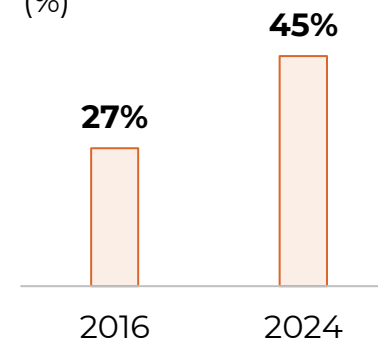


## Hispanic Evolution

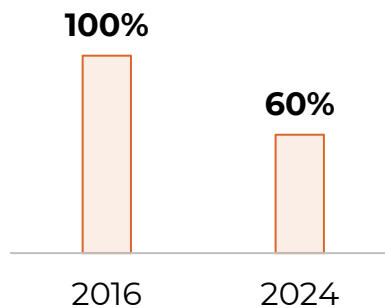
Market Share (%)



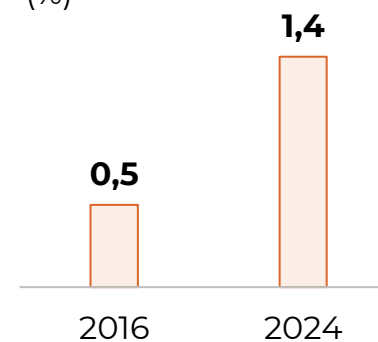
Hispanic Mix in Latam (%)



Natura Mix (%)



Consultants (%)



The region **doubled its market share** and relevance in Latam, and tripled its base of consultants

# Hispanic

## Opportunity: **Natura** brand **household** penetration

1

Natura is the **#1 preferred<sup>1</sup> brand in the region**, except in Mexico, where it ranks #4

2

Beauty categories reach<sup>2</sup> **~90% of households**, while Natura reaches only **16%** (vs. 54% in Brazil)

3

Of the **16%**, **11 p.p.** come from self-use and **5 p.p.** from gifting

4

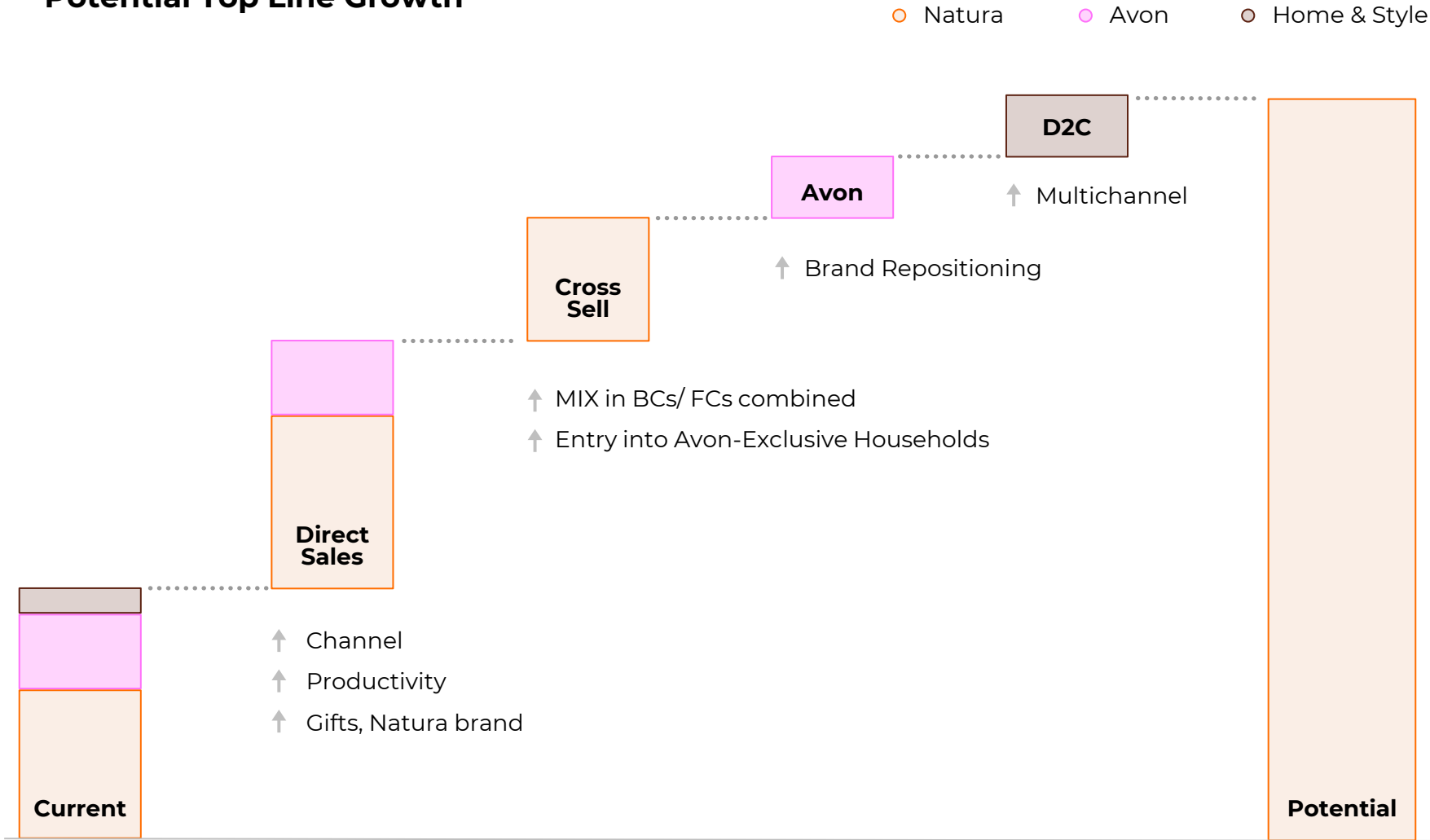
At **11%** penetration, we have captured **6.7 p.p.** of market share

Household penetration of the Natura brand in Hispanic markets is **equivalent to one-third** of that recorded in Brazil

# Hispanic

High return unlocking “in-house” potential

## Potential Top Line Growth



Leveraging Brazil’s best practices to **expand household penetration** and boost growth

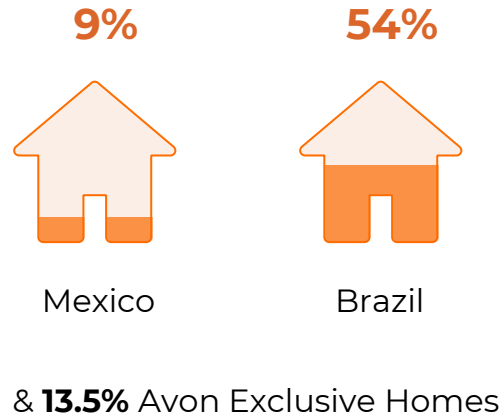
# Mexico

Hispanic's biggest market and with the strongest potential

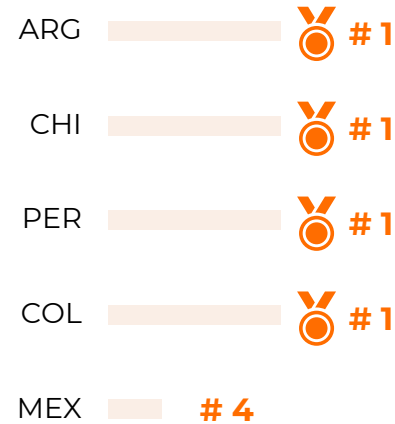
## CFT Market<sup>1</sup>



## Natura Household Penetration<sup>2</sup>



## Natura Brand Preference<sup>3</sup>



**Mexico's revenue could grow significantly** by seizing mapped opportunities

## Strategic Focus

**New organization**

**Integrated planning**

**Investment redirection**

**Accelerated local production**

**Customized marketing strategy**

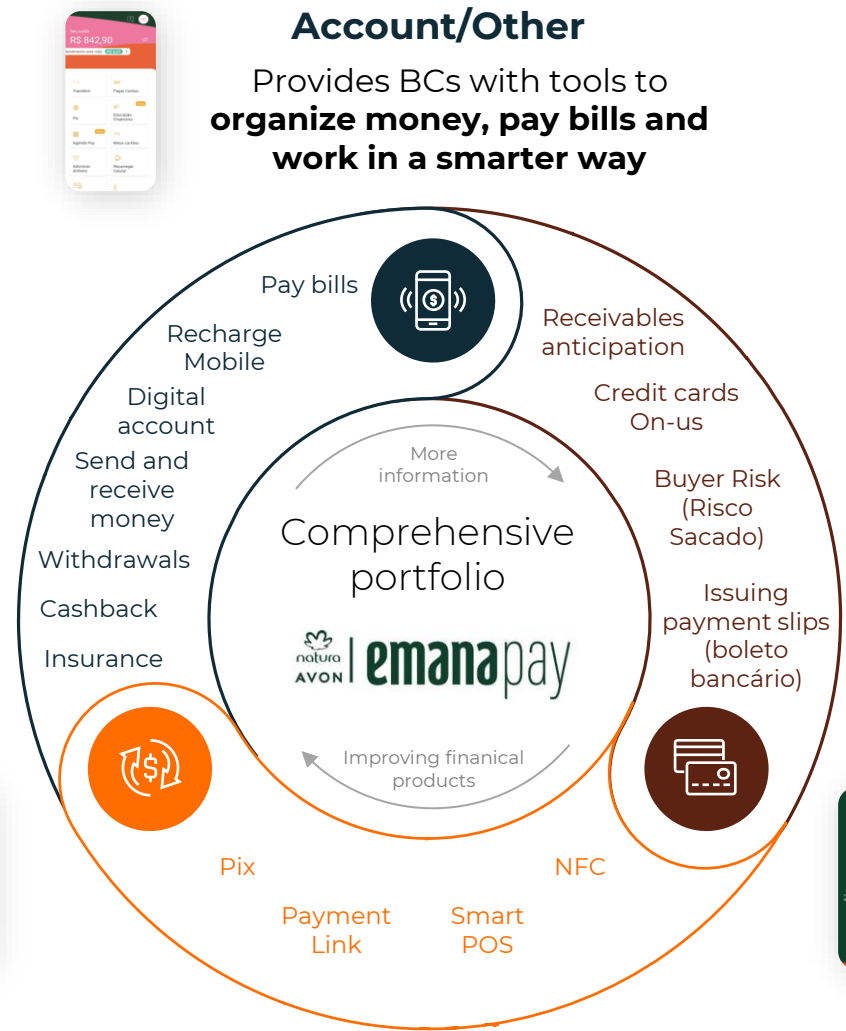
**New tools and capabilities**

Source: (1) Natura &Co, based on Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care," published in April 2025. Retail Sales Value (RSP) including sales taxes in 2024, USD, historical annual exchange rates, current historical prices. (2) Kantar; (3) System 1

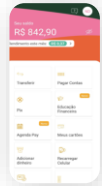
Video:  
Emana Pay

# Emana Pay

Relationship platform: connects and complements the Ecosystem



**Account/Other**  
Provides BCs with tools to **organize money, pay bills and work in a smarter way**



## Sub-acquiring

Providing BCs **faster, easier** and **cheaper** ways to sell their products



## Credit

**Leverage the potential of BCs** to sell more products, expand their business and invest in their personal lives



Monetary and non-monetary platform with the potential to increase LTV and reduce CAC and Churn

# Emana Pay

With expansion potential in Hispanic markets

**Financial education** leveraged by the prosperity of our consultants

Increased **engagement** and **loyalty**

Data and **ease** of payment

Well-targeted credit

Sales levers

## P&L AND FCFF

### Increase in sales (x)

Gross revenue

(-) Taxes and returns

(=) Net revenue

(-) COGS

### Gross profit

% *gross margin*

SG&A

EBITDA

% *EBITDA margin*

**Reduced** transaction **costs**

**Reducing default rates** through sophisticated credit scoring models

SG&A efficiency

### Working capital

Capex

*Leasing*

Taxes

Other cash flow effects

**Fast management** of receivables, Pending the macro scenario, Extending or restricting credit

Capital and tax structure **efficiency**

Efficient cash flow management

**FCFF**

Enabled for **fast management** of EBITDA and cash flow

3 – Q&A



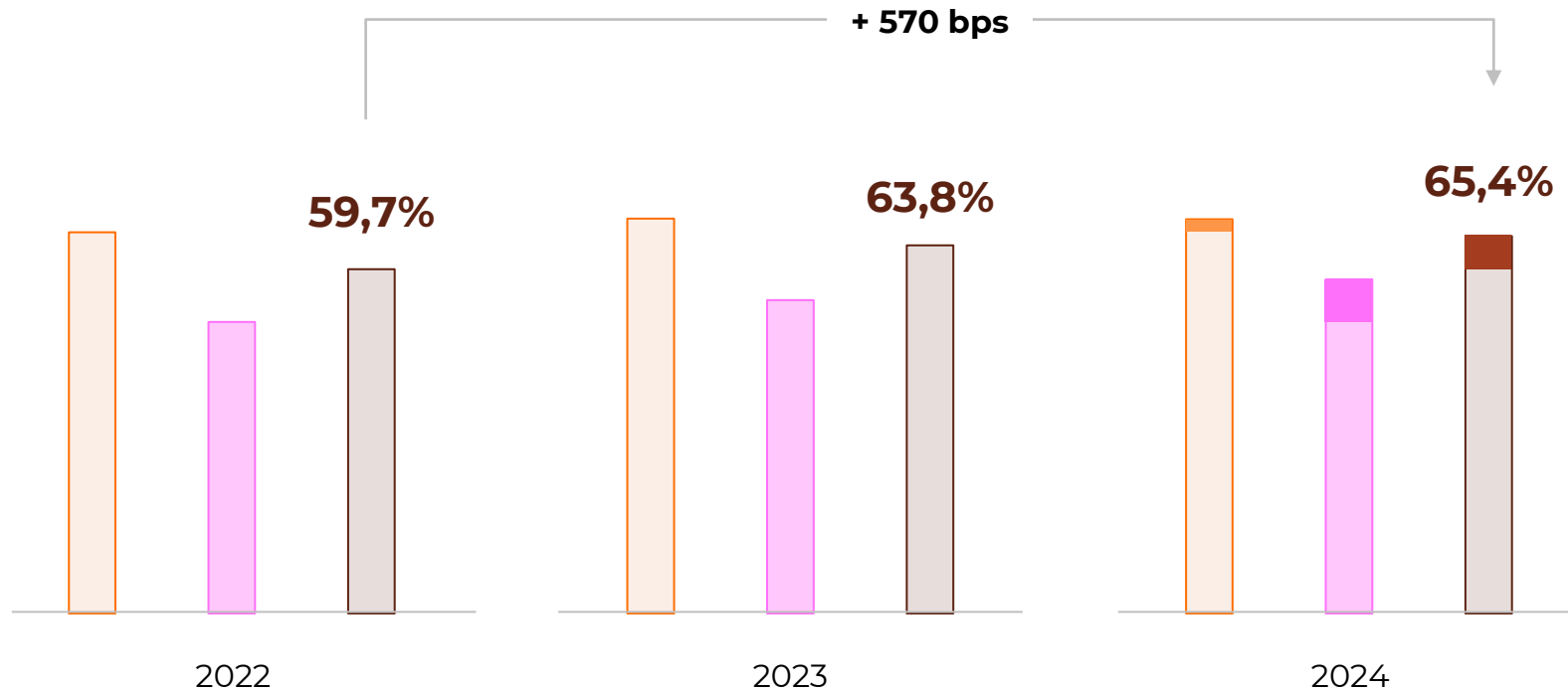
### 03 – Profitability Levers

# Wave 2 | Gross Margin

Integration boosts gains in both brands

GM (%)

○ Natura    ○ Avon    ○ Consolidated



Rolling out integration across ~70% of revenue led to a **+570 bps** gross margin improvement vs. 2022

Portfolio optimization

Efficiency in price and promotional effort management

Manufacturing productivity

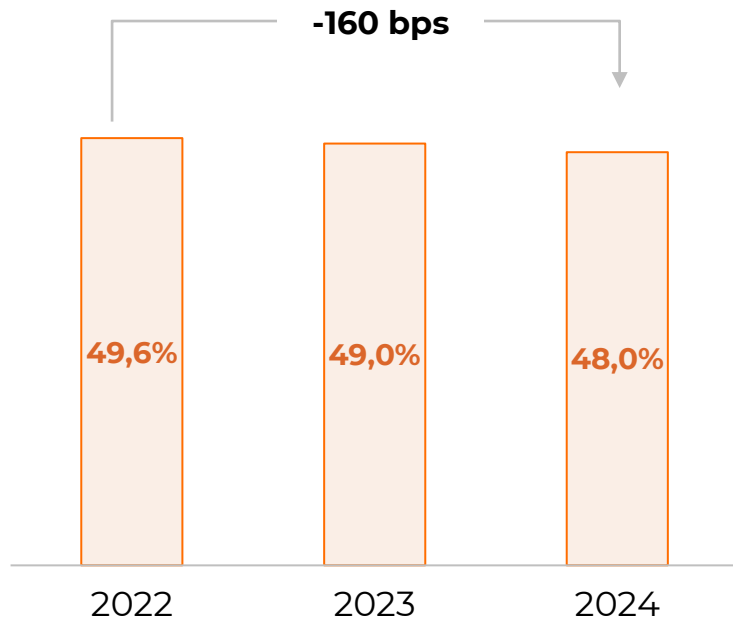
Better brand and country mix

## Wave 2 | SG&A

Operational simplification as an efficiency lever

### SG&A (% NR)

○ % SG&A  
ex investments



### Efficiencies

Sales force optimization

Consolidation of logistics

Simplification of admin structures

Reduction of systems: ~40%  
(from 817 to 495)

### Detractors

Deleveraging of countries in  
preparation for Wave 2

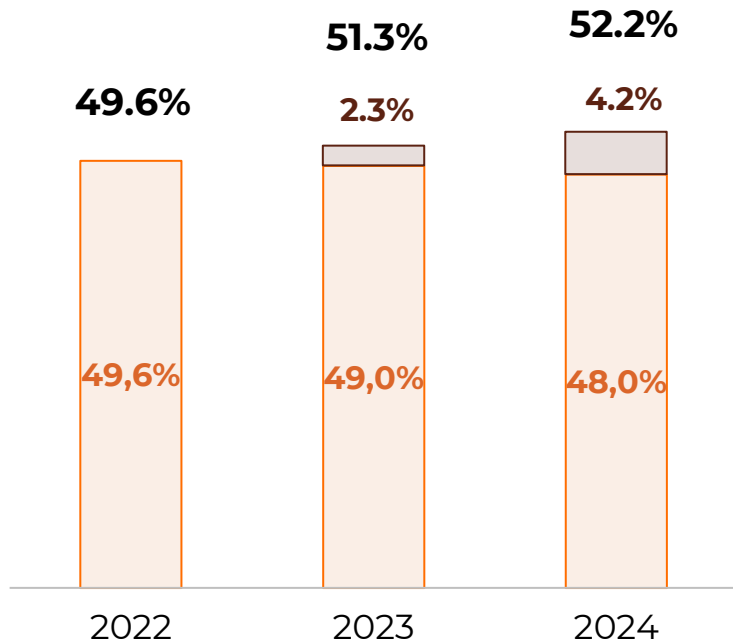
The combination of businesses in **Mexico** and **Argentina** unlocks additional opportunities **for SG&A efficiencies**

# Wave 2 | SG&A

Operational simplification as an efficiency lever

## SG&A (% RL)

- % SG&A ex investments
- % additional investments



## Additional Investments

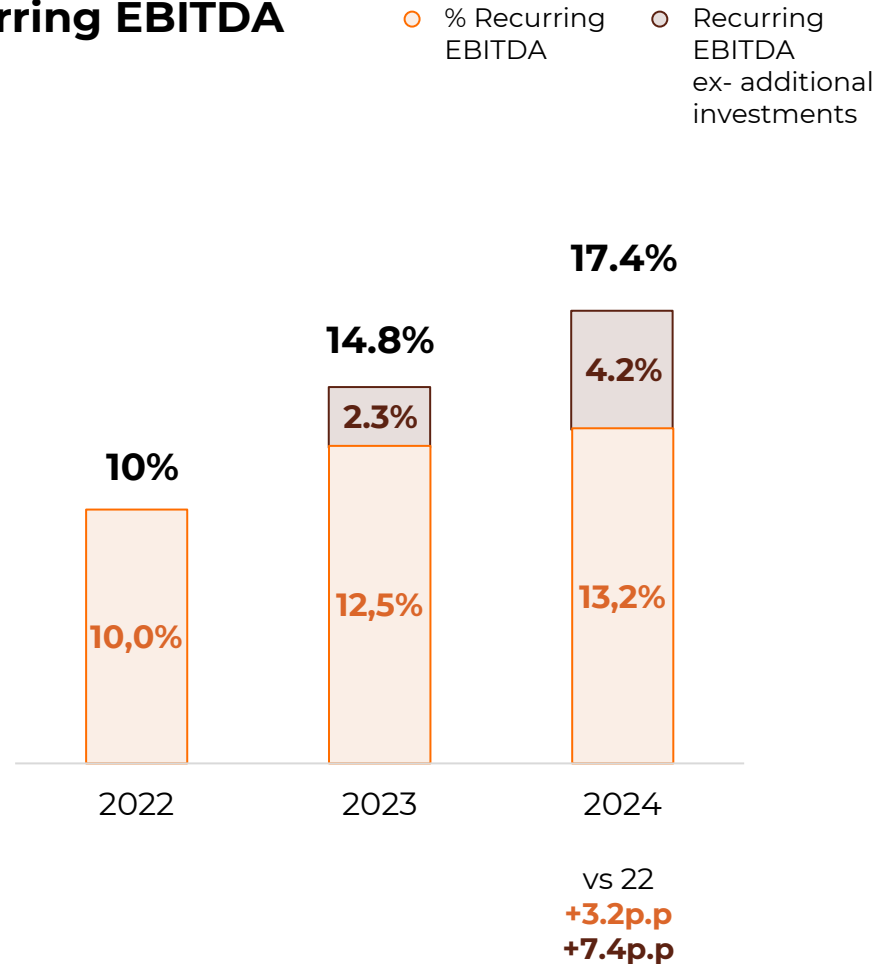
- Marketing
- Innovation
- Integrated planning
- Digital and financial products for Consultants
- Digitalization of the FC journey

The combination of businesses in **Mexico** and **Argentina** unlocks additional opportunities for **SG&A efficiencies**

# Wave 2 | EBITDA

Balance between margin expansion and strategic investments

## Recurring EBITDA (%)



## Gross margin

was the main profitability driver in the period

Excluding strategic investments, the margin would already have reached ~17%

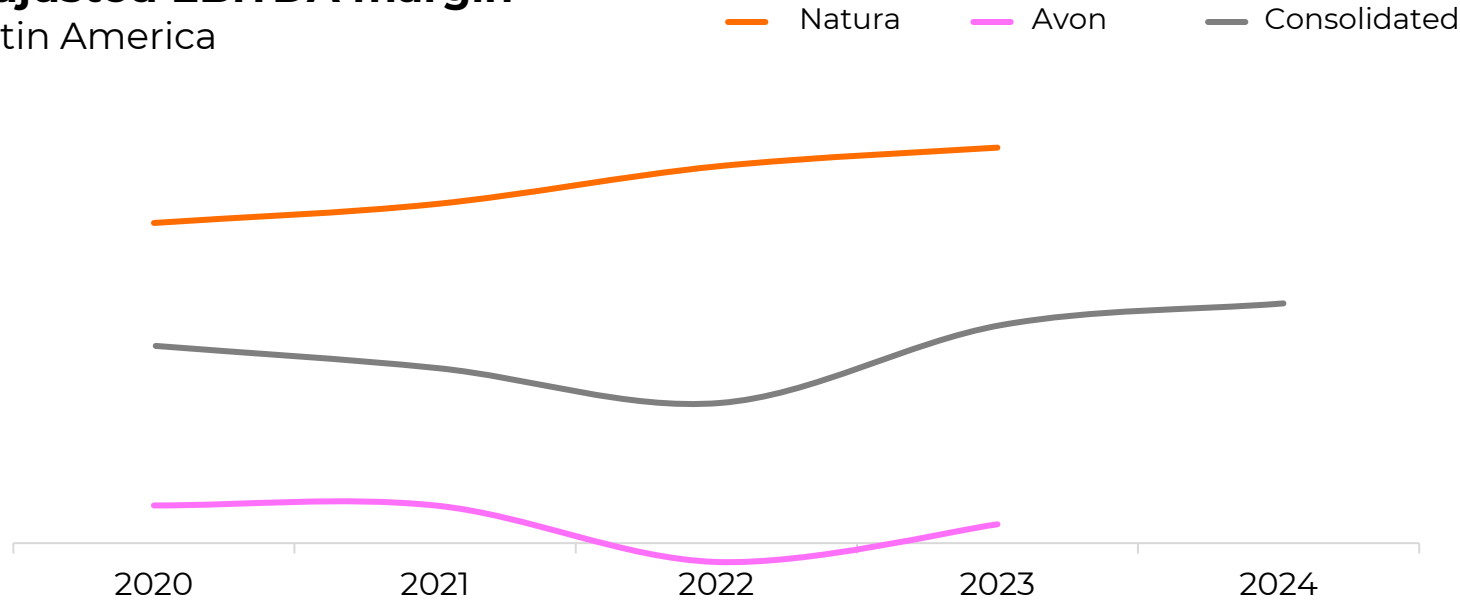
Three consecutive years **of profitability expansion** without giving up strategic investments

## Recap

Integration in most of the countries proves ability to execute the 2023 plan

### Adjusted EBITDA margin

Latin America



**Avon** becomes a brand that positively contributes to profitability and cash, even as it navigates growth headwinds

### Plan presented in August/2023

Natura with margin close to 20%

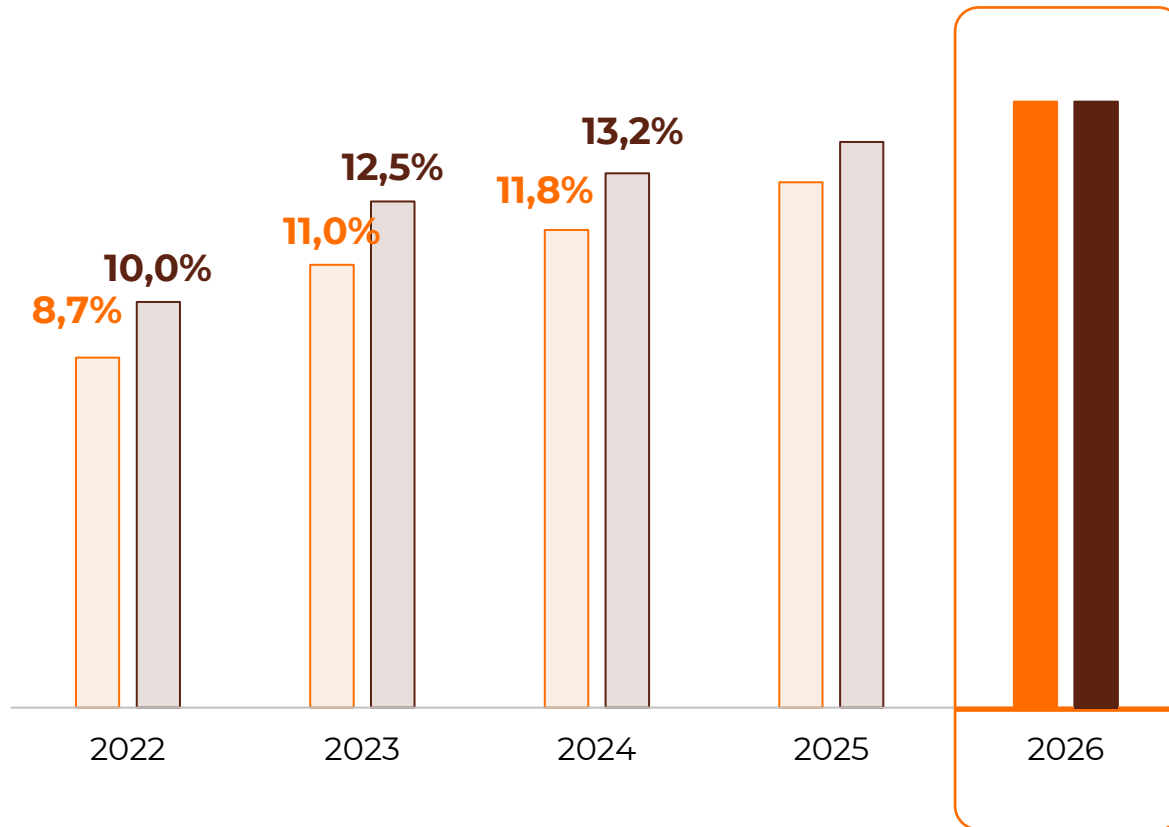
Avon with planned profitability improvement

Consolidated margin depends on on the revenue mix of each brand

# From 2026 on, reported and recurring EBITDA converge

## EBITDA Margin (%)

○ % EBITDA    ○ % Recurring EBITDA



In 2026, we will complete the full capture of **Wave 2 efficiencies**

**Margin expansion** cycle to continue through 2025 and 2026 (YoY)

# New Disclosure | Regionalized management, with region-specific profitability levers

## P&L by Region

	Operating P&L by Region								
	Natura			Brazil			Hispanic		
	Q1-25	Q1-24	Var. %	Q1-25	Q1-24	Var. %	Q1-25	Q1-24	Var. %
Gross revenue									
<b>Net revenue</b>									
Natura									
Avon									
Home & Style									
COGS									
<b>Gross Profit</b>									
Selling, marketing and logistics expenses									
G&A, P&D, IT and projects									
Other operating income / (expenses), net									
Group transformation / integration / restructuring costs									
<b>EBIT</b>									
Depreciation									
<b>EBITDA</b>									
Non-recurring adjustments									
<b>Recurring EBITDA</b>									
Gross margin									
Selling, marketing and logistics expenses as % of net revenue									
G&A, P&D, IT and projects as % of net revenue									
Other operating income / (expenses), net as % of net revenue									
Group transformation / integration / restructuring costs as % of net revenue									
EBIT Margin									
Depreciation as % of net revenue									
EBITDA Margin									
Recurring EBITDA Margin									

## EBITDA margin by region

(=) Contribution margin from the region

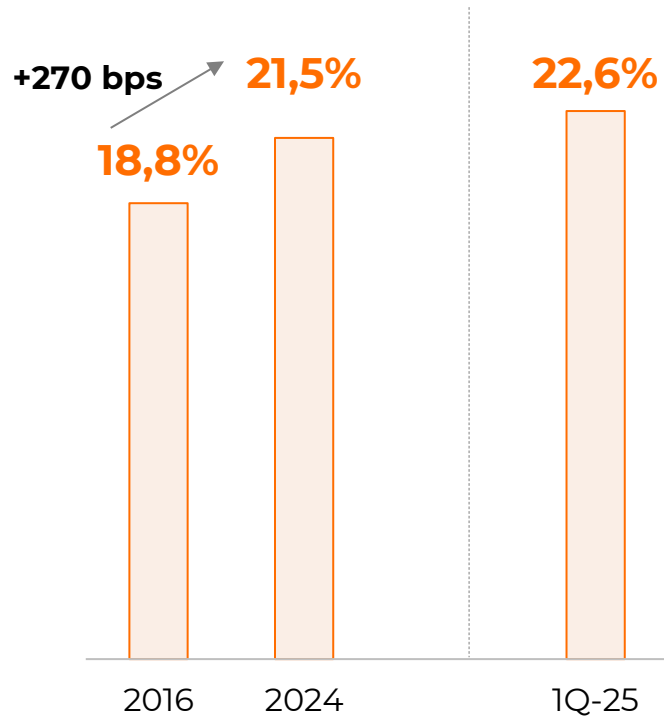
(-) Central investments and expenses allocated as % of net revenue\*

(=) Recurring EBITDA margin

# Brazil

Remains the most profitable market in the region

Brazil  
**Recurring EBITDA Margin**  
 (%)



## Additional levers

Logistics efficiencies

Revenue leverage

Following Avon integration, the margin in our main market became even more **robust**

# Hispanic

In the short-term, integration is opportunity in 70% of the region

What has changed

## 2016 > 2024

Consolidation of Avon / Greater relevance in the mix than in Brazil

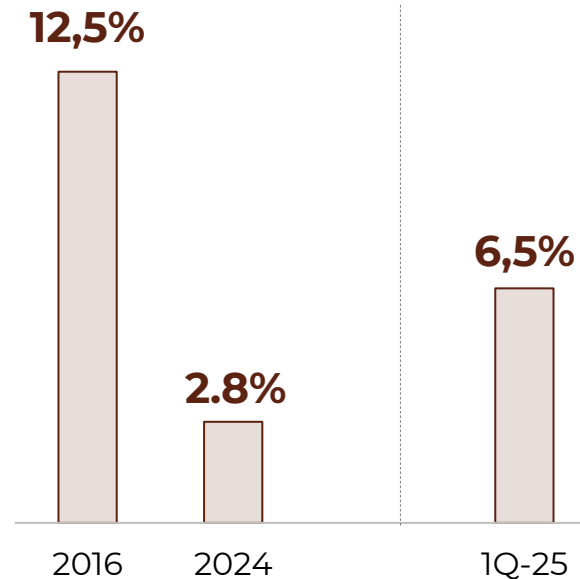
Different operating models

Non-harmonized portfolios

Central expenses allocated as %NR

Hispanic

## Recurring EBITDA Margin (%)



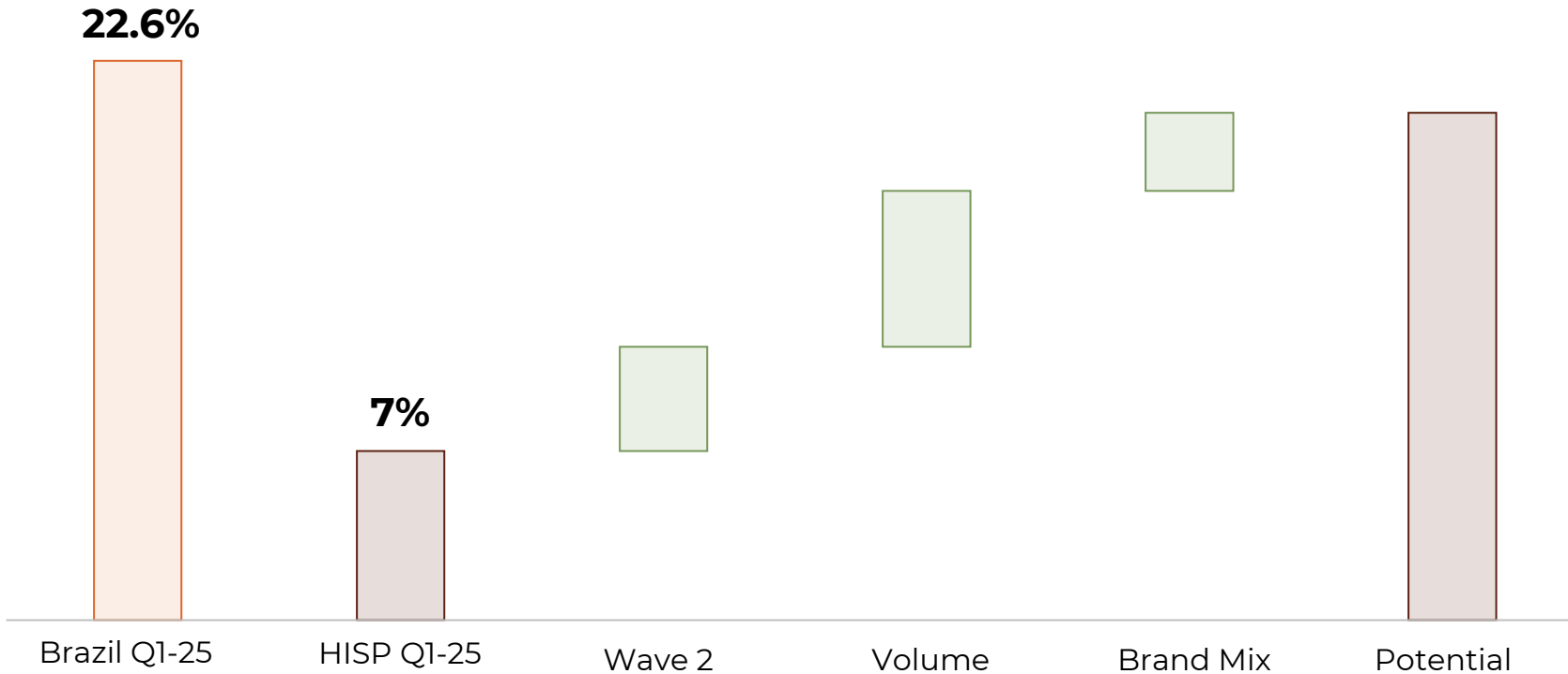
In the medium and long term, the main catalyst for margin expansion is **revenue growth**, especially from the Natura brand

\* Central investments and expenses mainly include investments in innovation, digital products and central corporate expenses

\* Unaudited figures, subject to change

# Hispanic profitability

## Evolution



### Key Profitability Levers:

**Wave 2:**  
Mexico and Argentina

### Revenue Growth Drivers:

Channel  
Productivity  
Gifts

**Greater share** of the Natura brand in the mix



## 05 – Cash Generation Levers

# Cash Generation

Increase in cash conversion 2024 vs 2023

Cash Conversion		2023	2024
Transfer of 100 bps from CAPEX to EBITDA	<b>EBITDA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
	Hyperinflation and Provisions	52%	52%
	Working capital (including other assets and liabilities)	-52%	-39%
	<b>CAPEX</b>	<b>-29%</b>	<b>-20%</b>
	Leasing	-10%	-11%
	Taxes	-17%	-26%
	Other	4%	2%
	<b>FCFF</b>	<b>48%</b>	<b>57%</b>

(-)  
Lower working capital consumption

**2024**  
**vs**  
**2023**

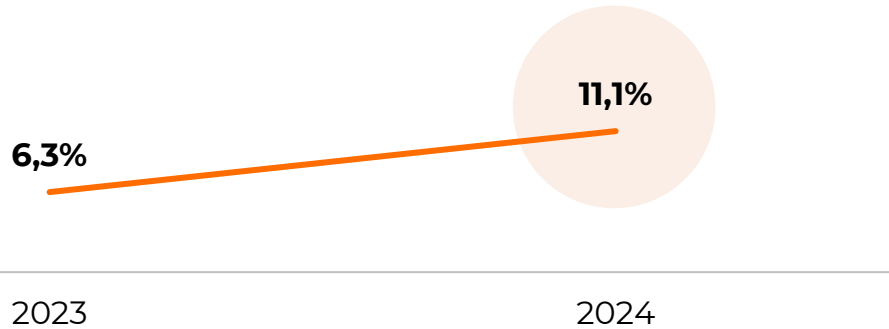
(+)  
Higher taxes consumption

Cash conversion reaches a **solid level of ~55%** in 2024

\*Excluding Avon International and Holding

# Operating Working Capital

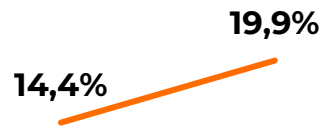
At efficient levels, but with room for evolution



Versus retail average, which operates in the mid-teens

**Inventory optimization** is a strategic lever to strengthen cash conversion

Accounts receivable/NR



2023 2024

Inventory/NR



2023 2024

Suppliers/NR



2023 2024

# Inventories

Leverage to boost cash conversion

## Structural efficiencies:

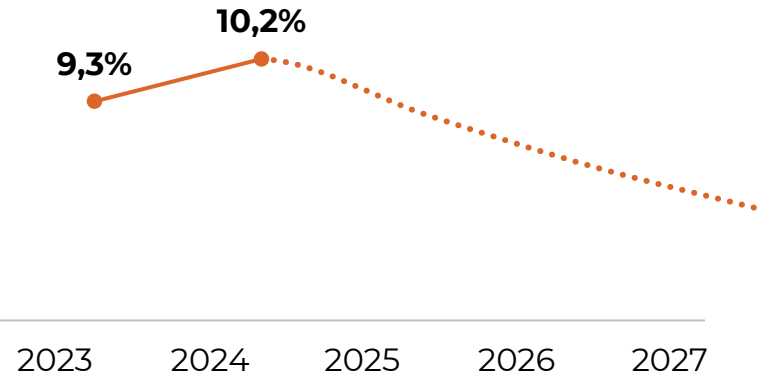
Portfolio | Harmonization and Segmentation

Production: Localization in Hispanic

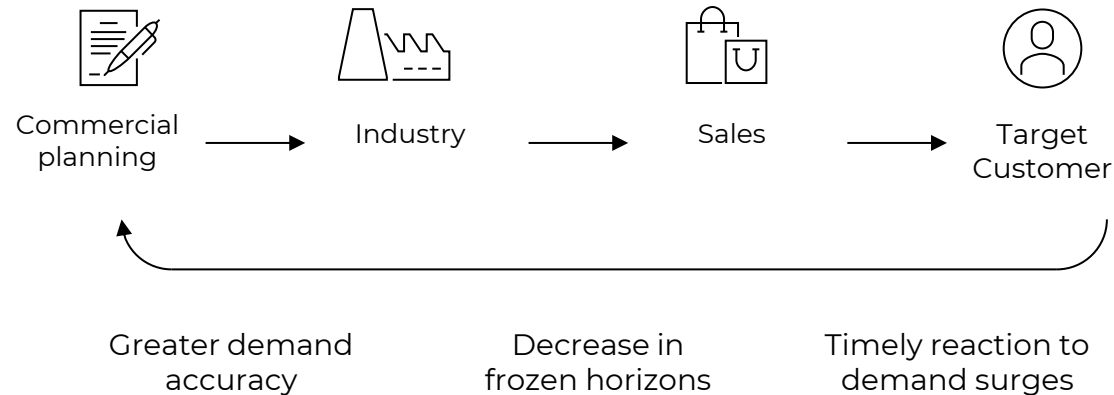
Integrated Planning



Inventory/NR



## New Integrated Planning



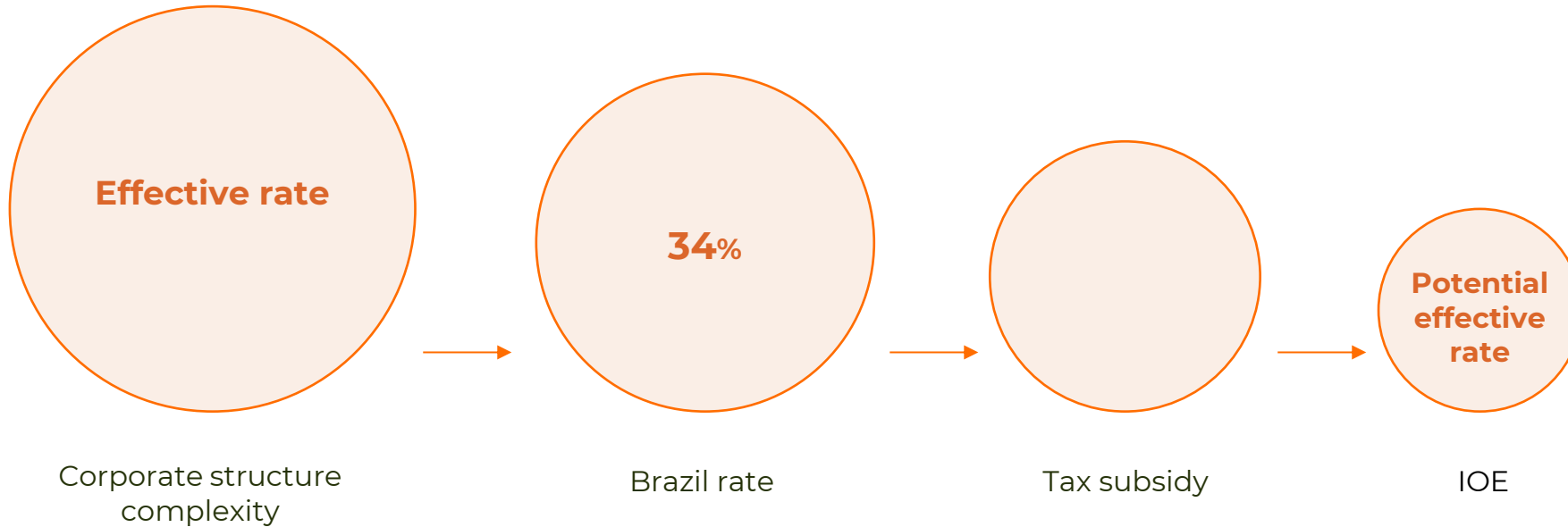
**Inventories at a competitive level,** with clear levers for optimization

Benchmark Global Players in Beauty:  
**9% - 18%**  
**(inventory/NR FY 2024)**

# Taxes

Lever to boost cash conversion

Historical performance explained by:



## Benefits of Holding Company Incorporation

Wave 2

**Emana Pay**

## Other benefits

Potential to **simplify** capital structure

**Holding company expenses absorbed** by the paying entity

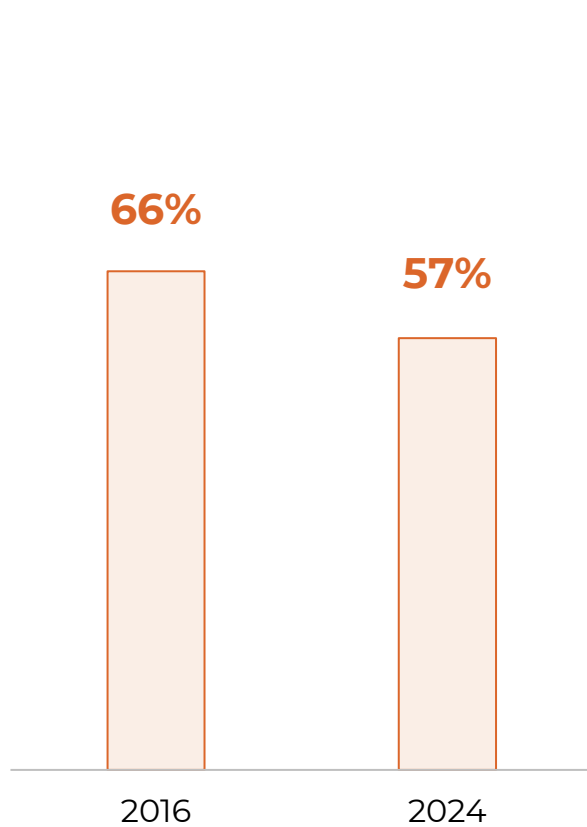
Possibility of interest on equity payments

Enables the assessment of additional levers

The reverse merger of the holding company is a key step to **reduce tax complexity** and **unlock opportunities**

# Cash Conversion

Has historically reached mid-60% levels



Leasing puts negative pressure on cash conversion...

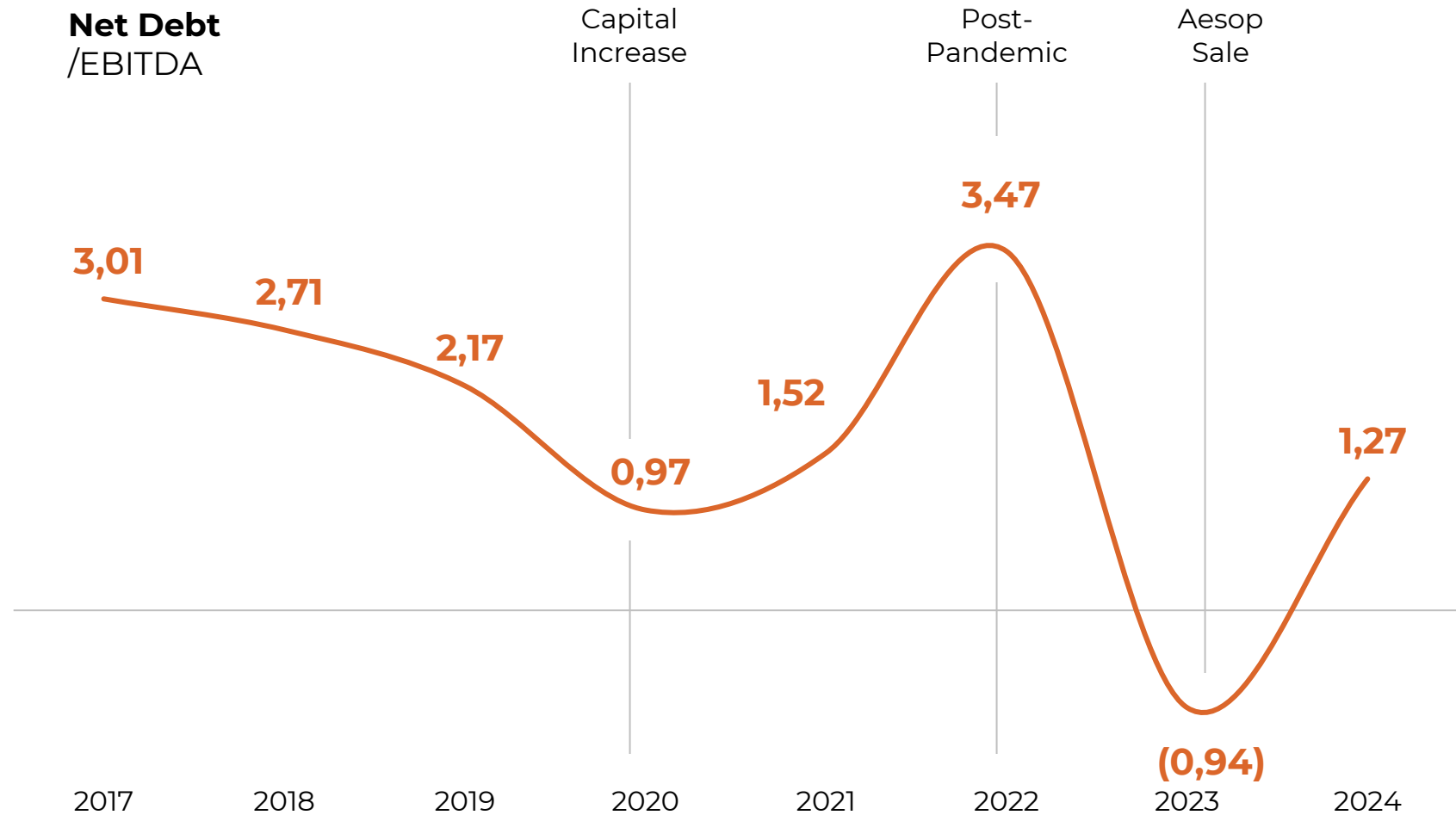
2016  
vs  
2024

...while investments in systems, accounted for as OPEX and not as **CAPEX**, offset that impact at a similar magnitude

The journey of **simplification** and integration reconnects the Company to its core strengths

# Capital Structure

At a solid level, provides the foundation for the next growth phase

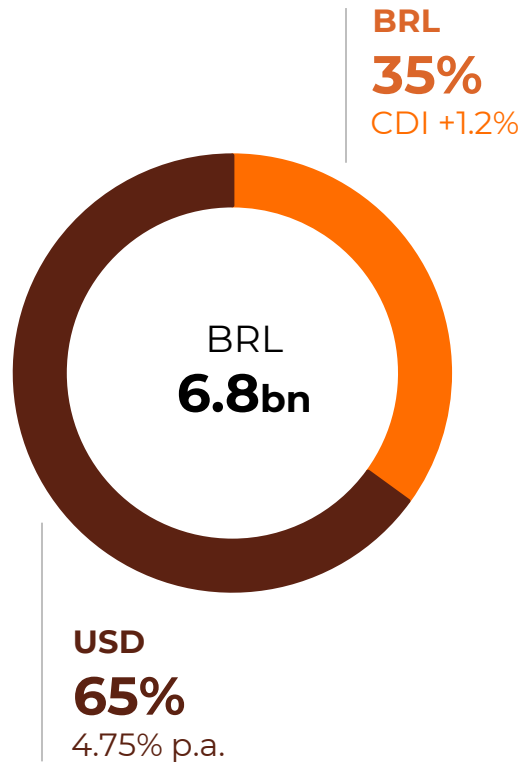


We ended 2024 with a **healthy net debt-to-EBITDA ratio of 1.27x.**

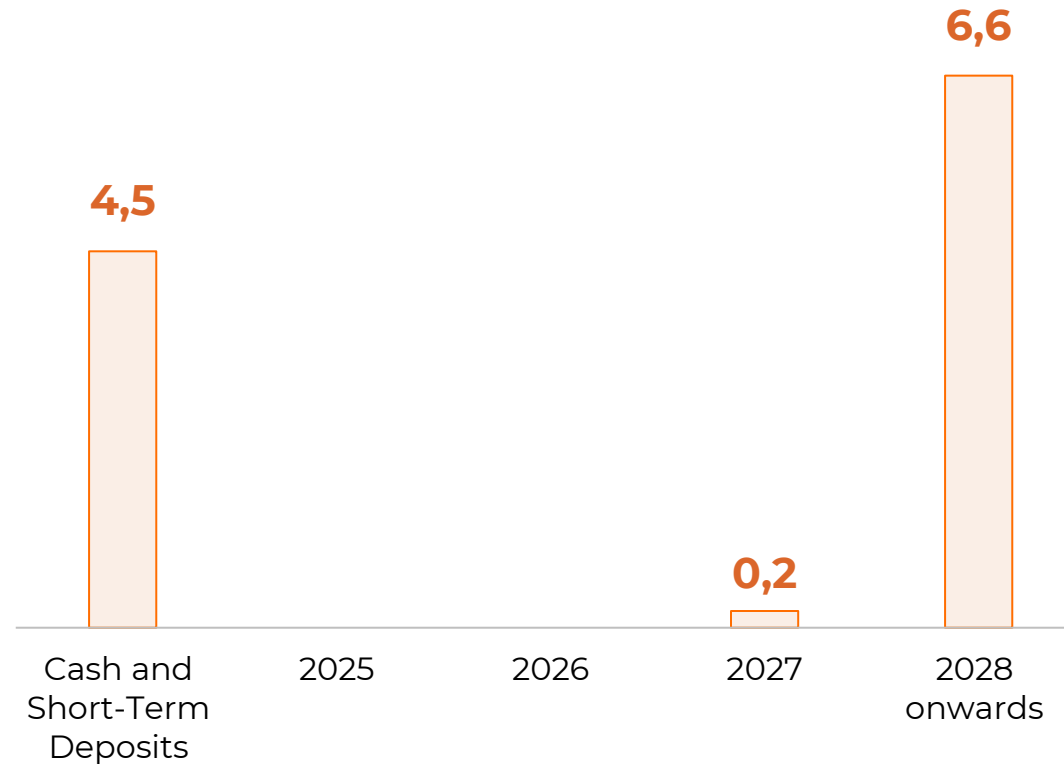
# Capital Structure

Comfortable debt cost and amortization schedule

## Debt profile (2024)



## Amortization schedule (R\$ bn)

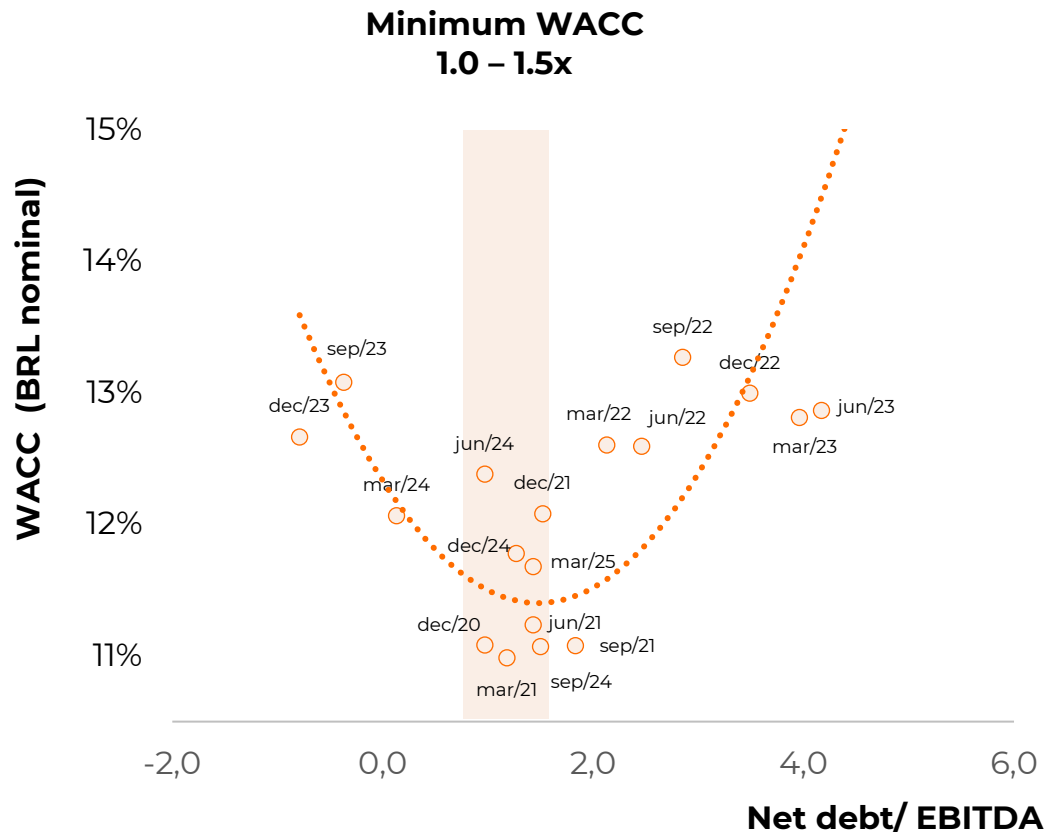


**Cash generation**  
with no relevant pressure of liabilities or amortization

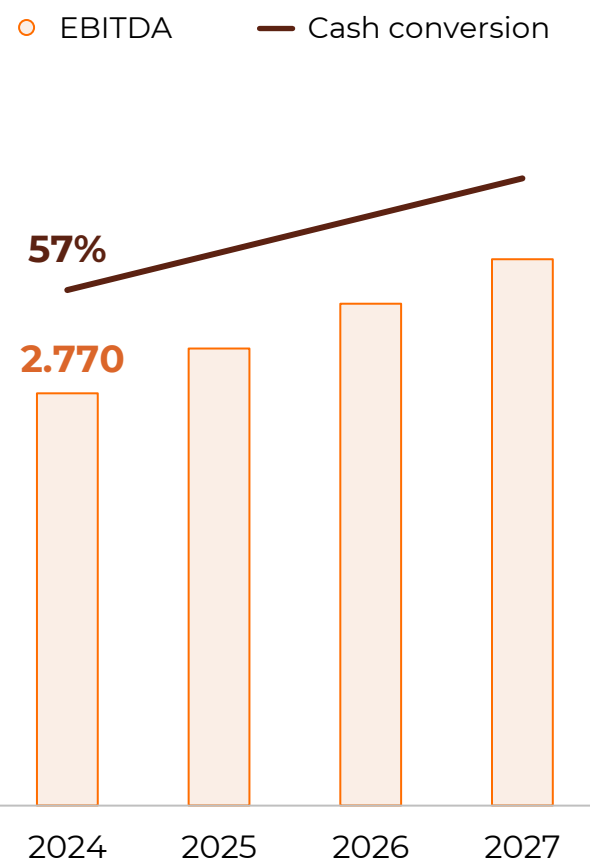
# Cash flow to shareholders

Capital structure at an optimal level, which combined with EBITDA growth enables higher returns to shareholders

## Optimal capital structure



## Cash conversion x EBITDA



Commitment to sustained **shareholder returns** through interest on equity, dividends, and share buybacks

## Recap



# Recap

## Unlocking value from existing assets

### Core Strengths

Direct Sales  
Fragrances, Body, Gifts  
Natura  
Brazil  
Emana Pay Brazil

### Accelerate

Omnichannel  
Hair  
Avon  
Hispanic  
Emana Pay Hispanic

**Sales levers**

### P&L AND FCFF

#### Increase in sales(x)

Gross revenue  
(-) taxes  
% rate  
(=) Net revenue

(-) COGS

#### Gross Profit

% gross margin  
SG&A  
EBITDA  
% EBITDA margin

**Improved profitability**

Asset light business  
Suppliers  
Capital structure

High profitability  
Taxes  
Inventories  
Receivables /  
Funding Pay

**Cash conversion efficiencies**

#### Working Capital

Capex  
Leasing  
Taxes  
Other cash flow effects

**FCFF**

**Efficiency levers** and capital **discipline** underpin an attractive risk/return profile

Integrated result:  
**IPL 1 x 4 (2030)**

## New Disclosure

Effective from the reverse merger scheduled for Q3 2025

Leverage	KPI	Breakdown	Region
Channels	Revenue Breakdown	Digital Retail Direct sales	Breakdown by region
Omni	# Identified customers		Consolidated
Retail	# Stores SSS	Own stores Franchises	Breakdown by region
Direct sales	# Beauty Consultants		Breakdown by region
Emana Pay	Total Payment Volume (TPV)		Consolidated
	Active users		
	Credit Penetration - % Sell-in		
	NPL 90 days		
Brands	Nominal revenue breakdown	Natura Avon Home & Style	Breakdown by region
ESG	Absolute carbon emissions % of plastic recycled post-consumption	Scope 1 and 2 / Scope 3	Consolidated
Profitability	P&L to EBIT		Breakdown by region

Aligning **strategic efficiencies** with the new disclosure

6 – Q&A

07 – Closing



## Natura Day Key Takeaways

**Separation**  
of Avon  
International

**Natura**  
- CFT leader in Latin  
America and a  
powerhouse of  
innovation

Rigorous capital  
allocation with a  
clear **focus on  
returns**

**Growth**  
with profitability  
from existing  
assets

**Digitalization**  
of direct sales  
and **integration**  
with social  
platforms

**Expansion**  
of channels  
and purchase  
occasions

**Avon**  
- new households  
and consultants,  
along with basket  
enrichment

**Emana Pay**  
- a hidden gem

Capacity of  
**execution**  
and **organization**  
at the service of  
strategy

**Regeneration**  
- driver of innovation  
and competitive  
advantage

## 08 – Visit





# natura

**Natura Day 2025**