

A sunset over a body of water with a forested shoreline. The sky is a gradient of orange, red, and purple. The water reflects the colors of the sky. The shoreline is dark and silhouetted against the bright sky.

natura

**Resultados
4º trimestre**

17 de março 2026

Disclaimer

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros.

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

As palavras "antecipa", "deseja", "espera", "estimar", "pretende", "prevê", "planeja", "prediz", "projeta", "almeja" e outras palavras similares têm o objetivo de identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos.

Riscos conhecidos incluem incertezas que não são limitadas ao impacto da competitividade dos produtos e preços da concorrência, aceitação dos produtos no mercado, transições de produtos da Companhia e de seus concorrentes, aprovação regulatória, flutuações cambiais, dificuldades de produção e fornecimento e mudanças no mix de vendas de produtos, dentre outros riscos.

Esta apresentação também pode conter informações proforma, elaboradas pela Companhia a título exclusivo de informação e referência, portanto, são grandezas não auditadas. Esta apresentação está atualizada até a presente data e a Natura não se obriga a atualizá-la mediante novas informações ou acontecimentos futuros.

ri.natura.com.br

Nota: a partir do 2T-25, a Avon International, Avon Rússia e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam passaram a ser classificadas como ativos mantidos para venda. Em 2024, a Avon International e a CARD foram contabilizadas como operações descontinuadas.



Principais destaques

Receita líquida

4T-25	FY25
R\$ 6,2 b	R\$ 22,2 b

Margem EBITDA Recorrente

4T-25	FY25
15,8%	14,1%
+700 bps A/A	+190 bps A/A

Margem EBITDA Recorrente Latam

4T-25	FY25
16,1%	14,6%
+650 bps A/A	+130 bps A/A

Lucro líquido das operações continuadas

4T-25	FY25
R\$ 186 m	R\$ 463 m
(excl. TBS: R\$ 620 m)	(excl. TBS e outras desp.: R\$ 974 m)

Simplificação Societária e Operacional concluídas

- Conclusão da venda da Avon Int., Avon CARD e Avon Rússia
- Otimização da estrutura da Holding e volta da NATU3
- Conclusão da integração da Onda 2 e fim dos custos de transformação

Natura América Latina

- Receita Natura no Brasil pressionada por desaceleração do consumo combinada com ligeira perda de *market share*
- Argentina e México impactados pela Onda 2
- Entrega dos compromissos:
 - Expansão de Margem EBITDA
 - Redução dos custos de transformação
 - Estrutura de Capital dentro do intervalo considerado ótimo
- Lucro líquido das operações continuadas de R\$974 m no ano¹

(1)excluídos efeitos de TBS e outras despesas associadas à venda dos ativos

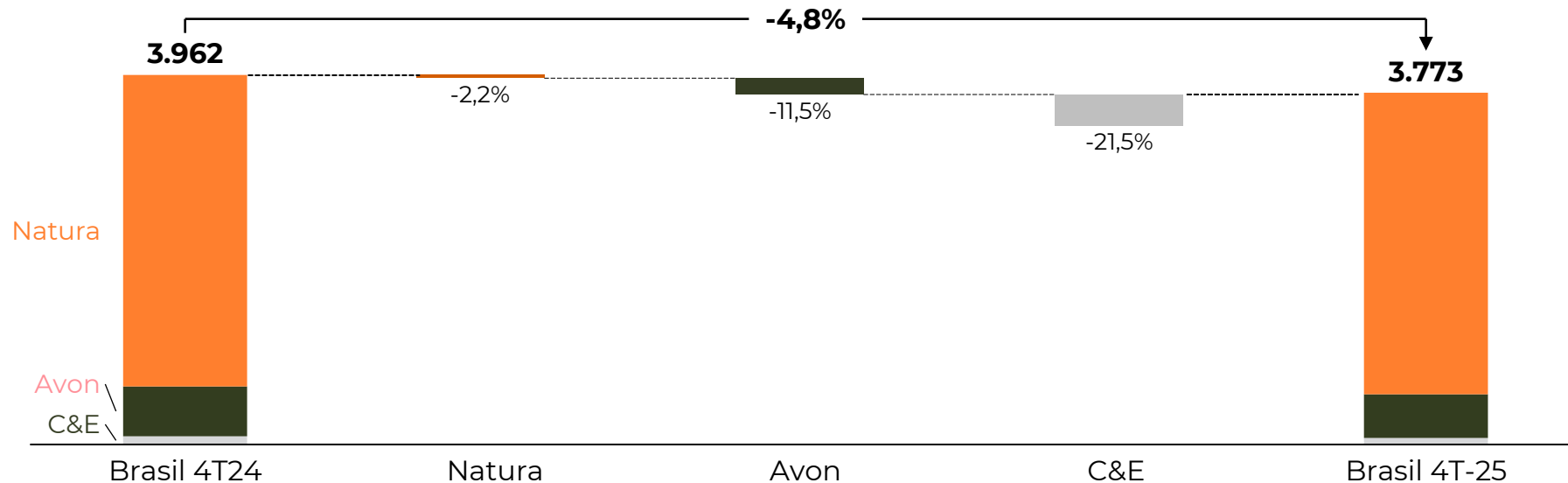


Resultados **do Trimestre**

Silvia Vilas Boas
CFO

Brasil | Receita Líquida (4T)

Receita líquida (R\$ milhões)



Brasil | -4,8% A/A

NATURA | -2,2% A/A

- Base comparativa forte
- Redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas
- Escassez de *Body splash*
- Retração de demanda no Nordeste

AVON | -11,5% A/A

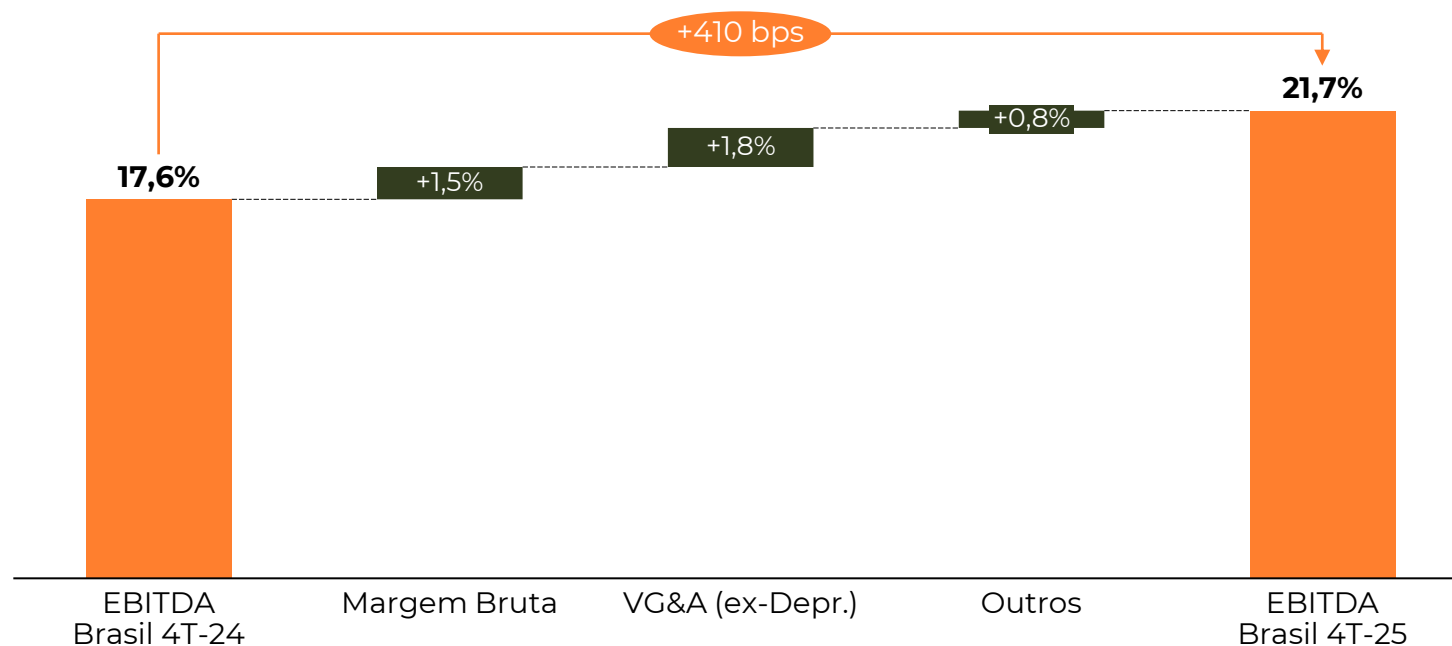
- Distúrbios operacionais parcialmente mitigados
- Falta de inovação
- Relançamento em mar/26

CASA & ESTILO | -21,5% A/A

- Sendo gerido conforme campanhas oportunísticas

Brasil | Margem EBITDA (4T)

Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



Brasil +410 bps A/A

Margem Bruta (+150 bps A/A)

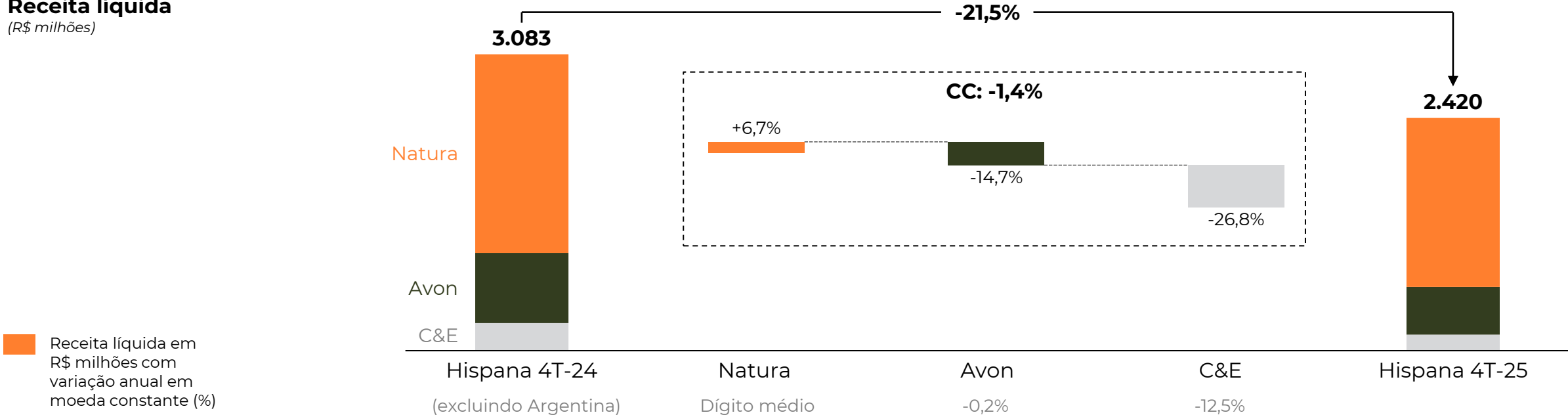
- Expansão A/A devido a base de comparação fraca
- Na comparação T/T retrai (-170 bps) devido a efeito sazonal e algum esforço promocional

VG&A (+180 bps A/A)

- Despesas de vendas (+300 bps A/A) com otimização de pessoal e efeito de ajustes táticos
- G&A (-120 bps A/A) afetado por investimentos estruturantes
- G&A no T/T reportou redução de ~20% com cortes táticos e ajuste da remuneração variável

Hispana | Receita Líquida (4T)

Receita líquida (R\$ milhões)



Hispana | -1,4% A/A em CC | -21,5% A/A em R\$: impacto de FX e contabilidade de hiperinflação

NATURA | +6,7% A/A

- Argentina afetada por Onda 2 e piora no cenário macroeconômico
- Consistente contribuição dos mercados mais maduros Onda 2
- México impactado, mas com canal apresentando melhoras

AVON | -14,7% A/A

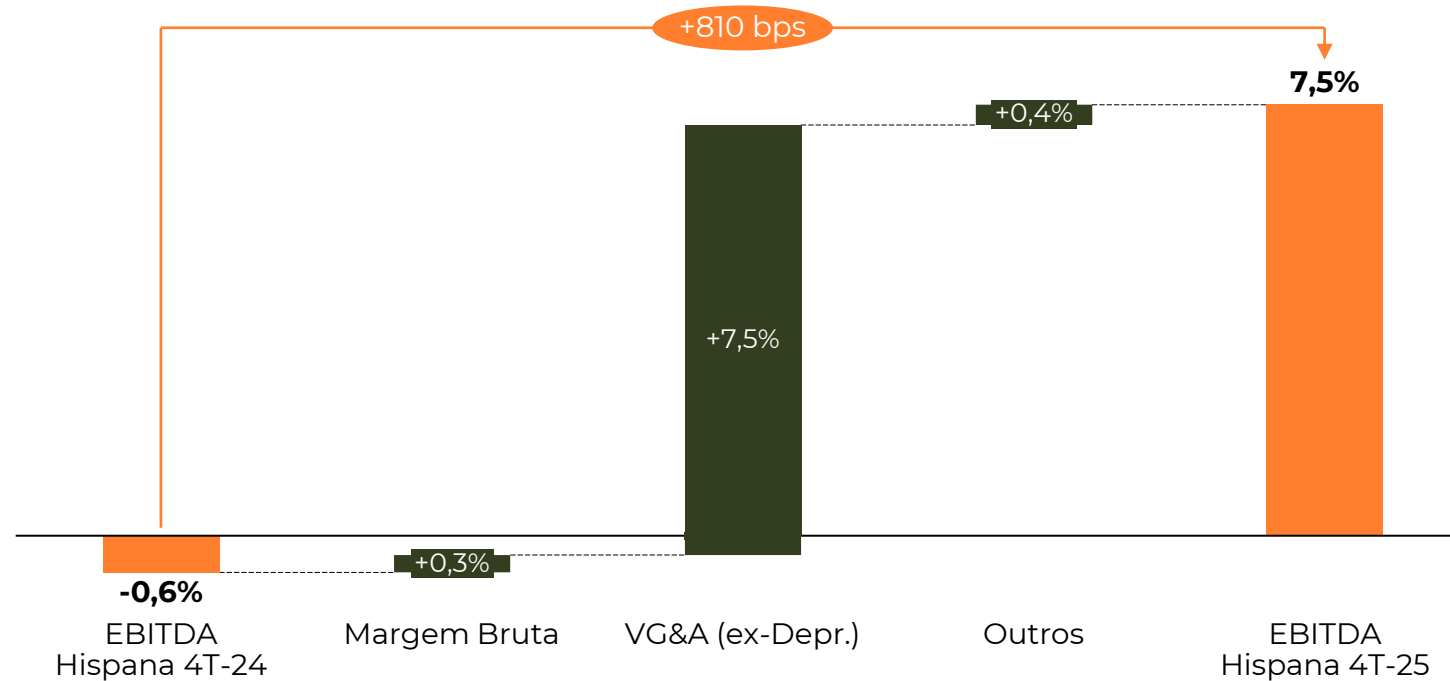
- Argentina impactada por Onda 2, especialmente retração no canal e pressão adicional por transição para revista digital
- Ex-Argentina com melhora gradual e *sell-in* para CARD

CASA & ESTILO | -26,8% A/A

- Impacto Onda 2 Argentina e México
- Queda do canal e ajustes comerciais feitos na integração

Hispana | Margem EBITDA (4T)

Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



Hispana +810 bps A/A

Margem Bruta (+30 bps A/A)

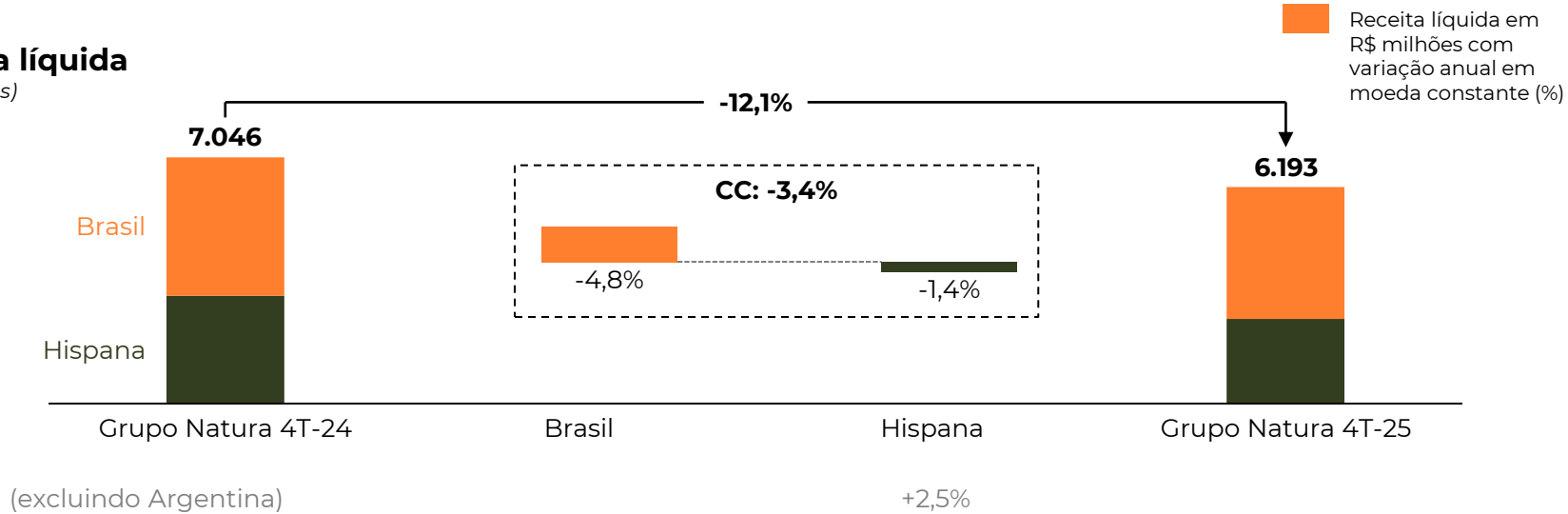
- Beneficiada por efeito contábil da hiperinflação
- Ex-efeito de hiperinflação sofre pressão decorrente da integração de México e Argentina

VG&A (+750 bps A/A)

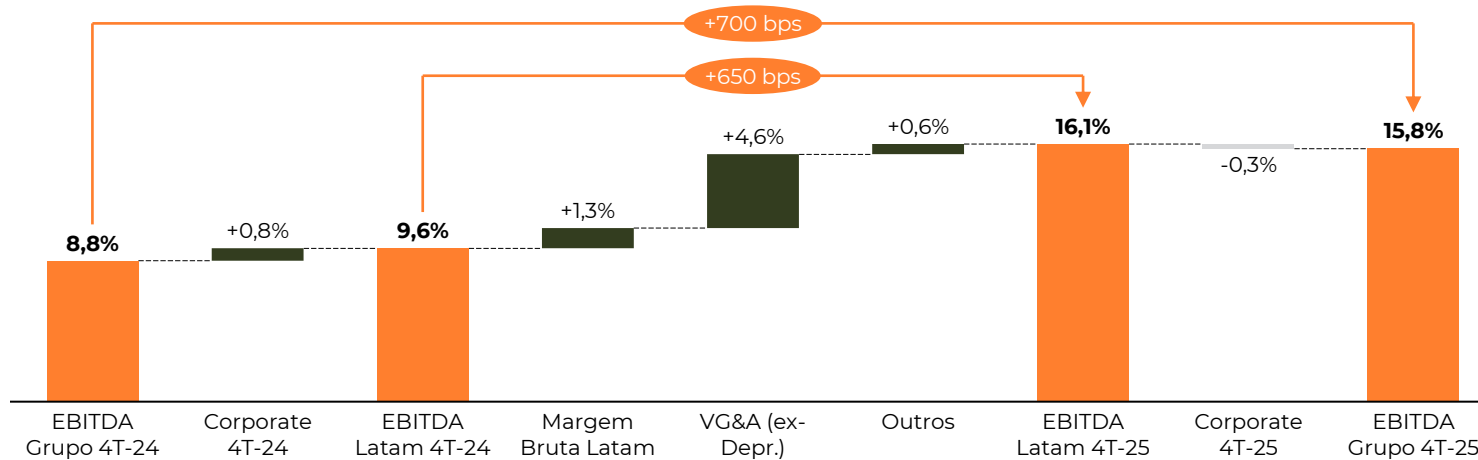
- **Despesas de vendas (+560 bps A/A)**
 - eficiências provenientes da Onda 2
 - menores investimentos em marketing, aguardando estabilização do nível de serviço
- **G&A (+190 bps A/A)**
 - eficiências da Onda 2
 - ajustes táticos
 - ajuste da remuneração variável

Grupo Natura | Receita Líquida e Margem EBITDA (4T)

Receita líquida (R\$ milhões)



Margem EBITDA recorrente Latam e Grupo (%)



Latam | Receita Líquida C/C -3,4% A/A

Brasil (-4,8% A/A)

- Natura mais fraca em uma base de comparação forte
- Avon aguardando relançamento feito em mar/26

Hispana (-1,4% A/A)

- Retomada gradual pós conclusão da Onda 2

Grupo | Margem EBITDA +700 bps A/A

Latam (+650 bps A/A)

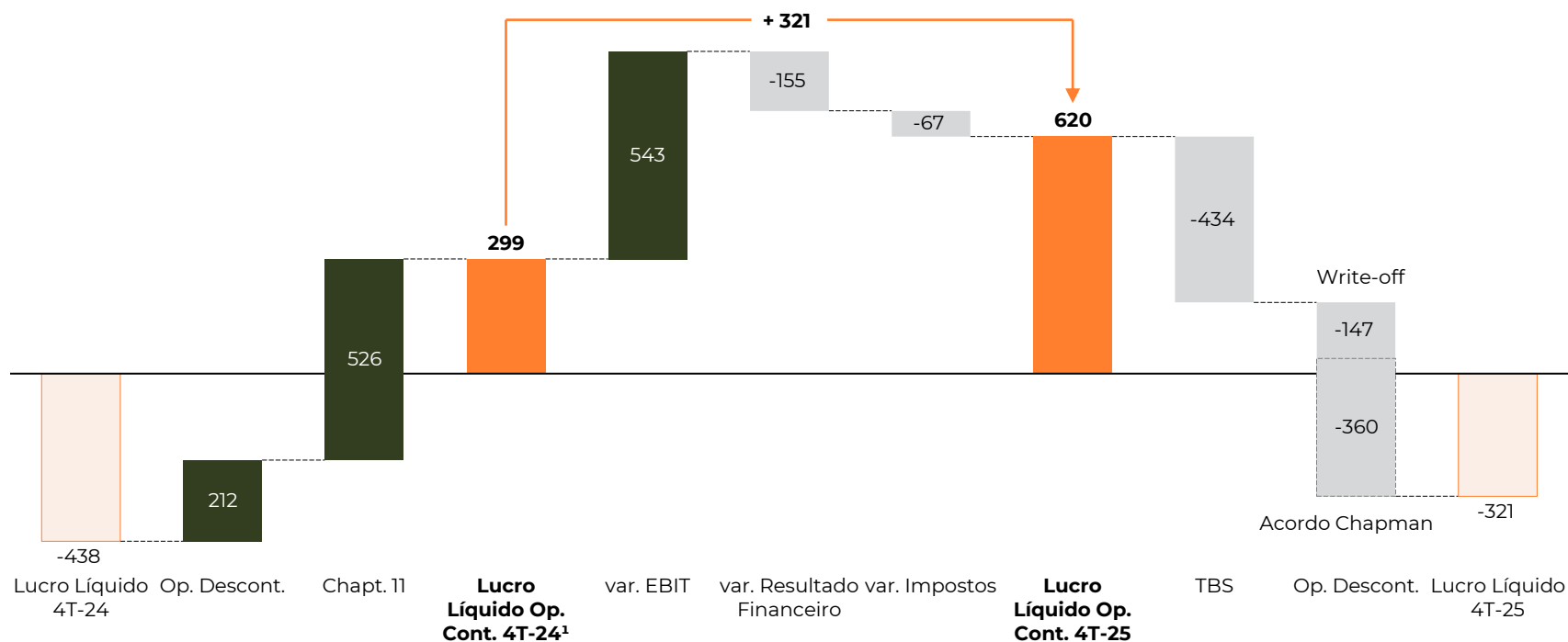
- Margem Bruta impactada pela Onda 2
- VG&A com captura de eficiências pós conclusão da Onda 2 e ajustes na remuneração variável

Corporate (+50 bps A/A)

- Simplificação da Holding

Grupo Natura | Lucro Líquido (4T)

(R\$ milhões)



(1) Exclui impactos do Chapter 11

Resultado Op. Continuadas | R\$620m

Expansão A/A reflete:

- Maior rentabilidade e menores custos de transformação no EBIT
- Parcialmente compensado por impacto não caixa em Resultado financeiro

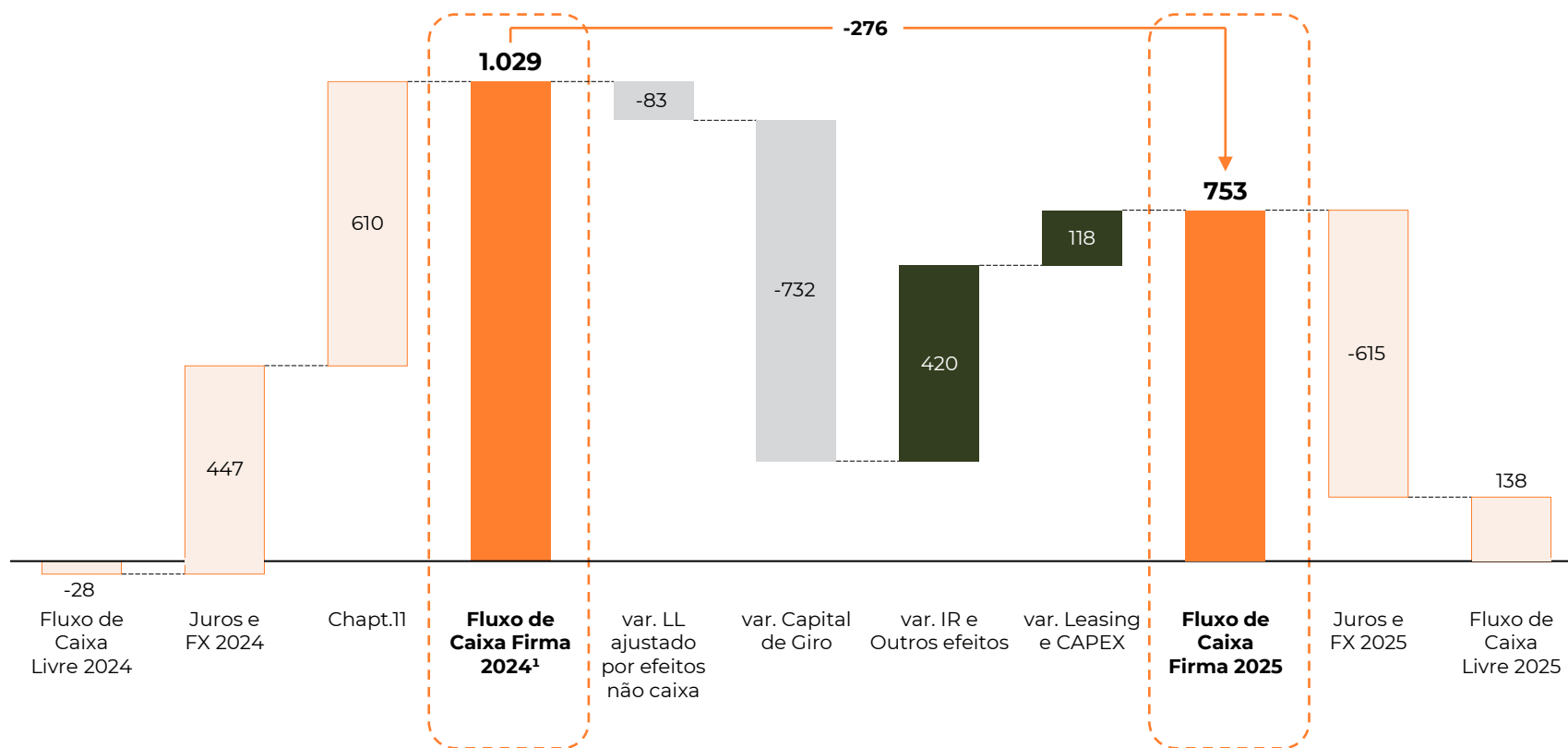
Resultado Consolidado | R\$-321m

Prejuízo não-operacional de R\$ -941m:

- Total da provisão de Recebíveis TBS
- Pagamento de acordo referente ao Chapman
- Write-off da venda de ativos de Avon

Grupo Natura | Fluxo de Caixa das Operações Continuadas (12M)

(R\$ milhões)



(1) Exclui impactos do Chapter 11

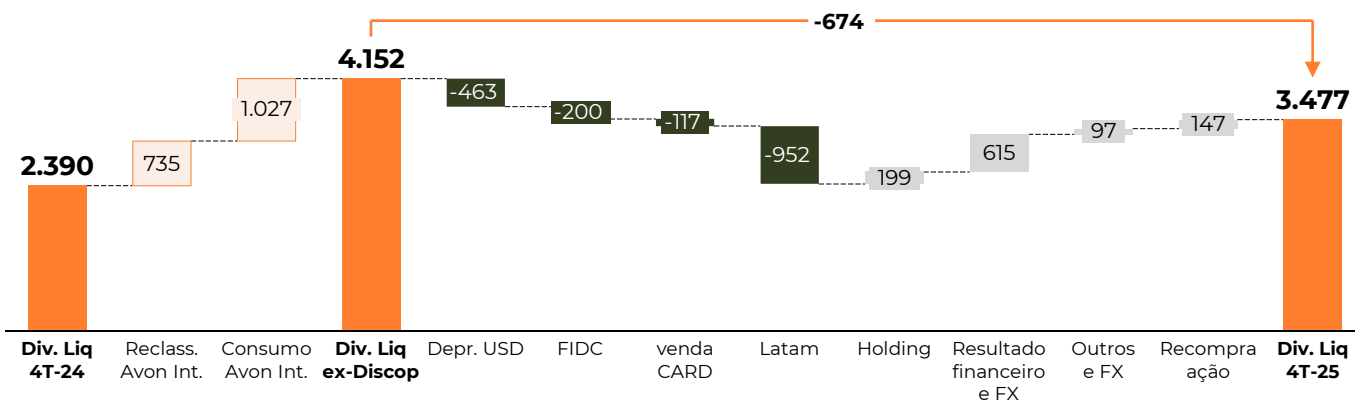
Operações Continuadas

Fluxo de Caixa Firma 12M-25 | R\$+753 m

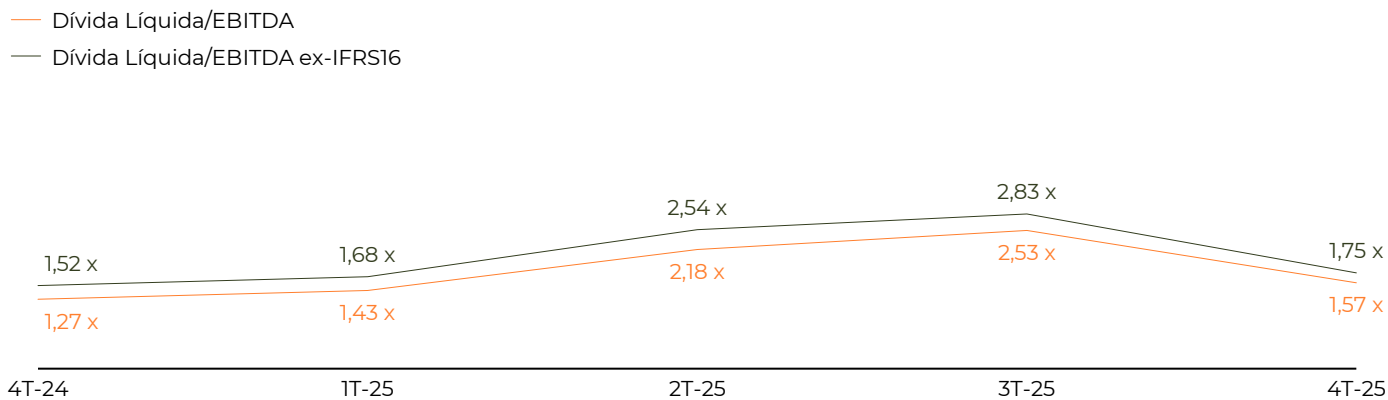
- Redução de R\$ 276 milhões vs 12M-24
- Deterioração do capital de giro principalmente por conta de estoques
- Parcialmente compensado por melhor eficiência em impostos e normalização em CAPEX

Grupo Natura | Endividamento

Dívida líquida (R\$ milhões)



Relação dívida líquida/EBITDA (x)



R\$ 3,5 bilhões

Dívida líquida ao final do período

1,57x¹

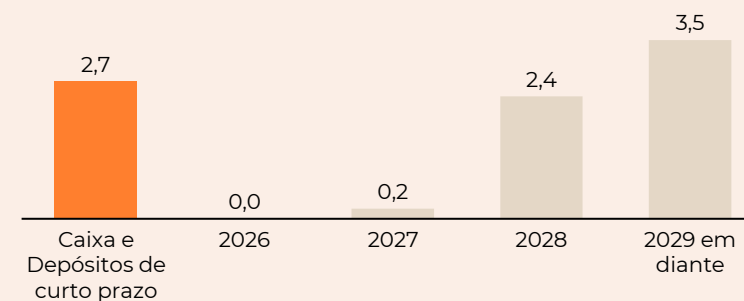
Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo

¹ Incluindo efeitos IFRS 16

- Dívida Líquida reduz R\$0,6 bilhão no T/T
- Redução da alavancagem por melhora do EBITDA A/A
- 4T-25 (contido no EBITDA LTM) afetado por R\$ 434 milhões referente a venda da TBS

Excluindo esse efeito, alavancagem do 4T-25 seria de 1,31x

Cronograma de amortização (R\$ bilhões)





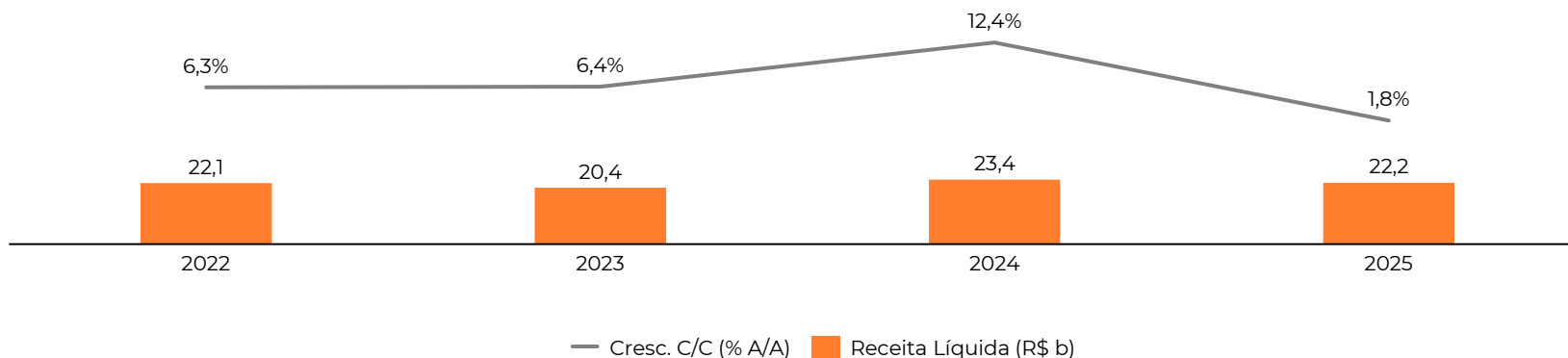
Considerações Finais

João Paulo Ferreira
CEO

Latam | Receita Líquida e Margem EBITDA (12M)

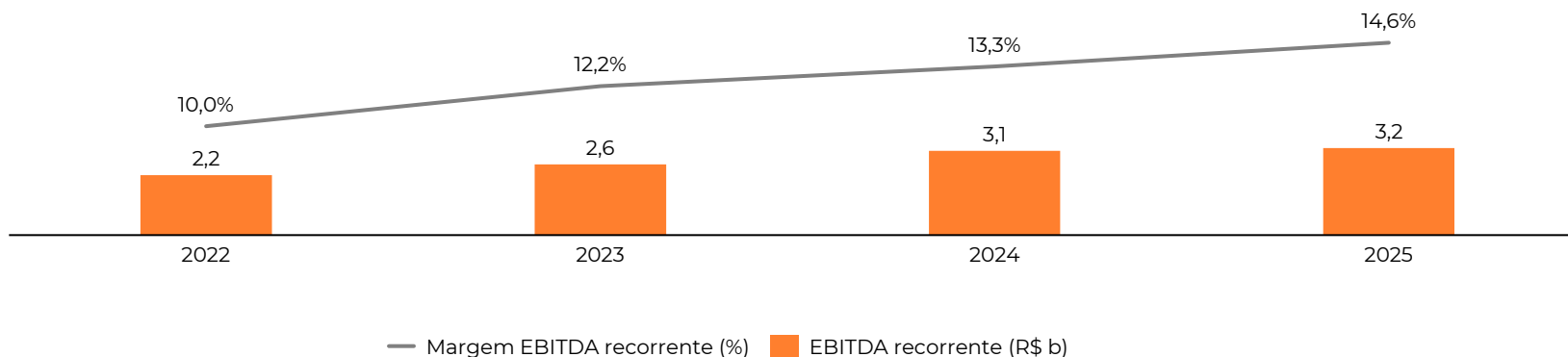
Receita líquida e Crescimento C/C Latam

(R\$ bilhões; %)



EBITDA e Margem EBITDA recorrente Latam (%)

(R\$ bilhões; %)



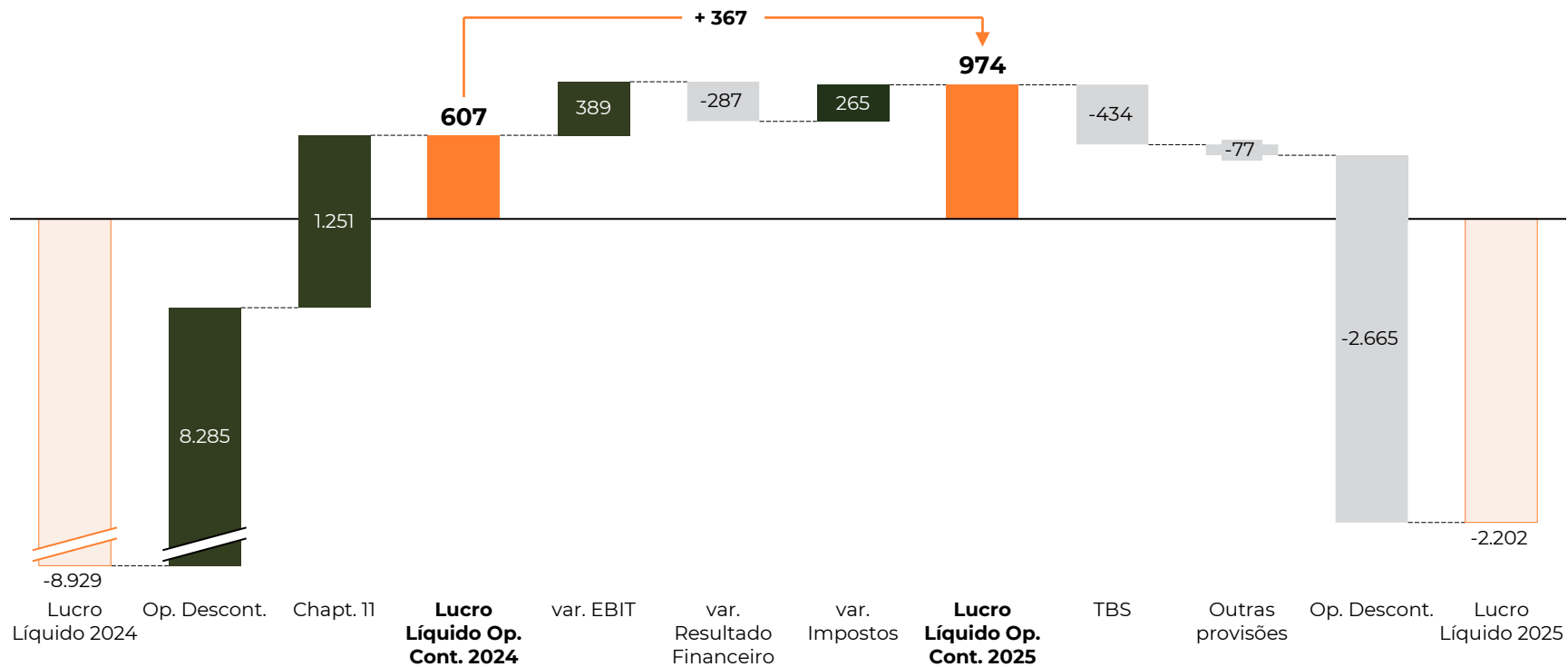
Conclusão Simplificada

Comprometimentos

- Defender a marca Natura
- Incorporar e rentabilizar Avon
- Expandir EBITDA e rentabilidade
- Melhorar conversão de caixa
- Proteger o balanço da Companhia

Grupo Natura | Lucro Líquido (12M)

(R\$ milhões)



Resultado Op. Continuadas | R\$974m

Com o fim da jornada de simplificação, voltamos a falar de Lucro Líquido

(1) Exclui impactos do Chapter 11

Mensagens Finais

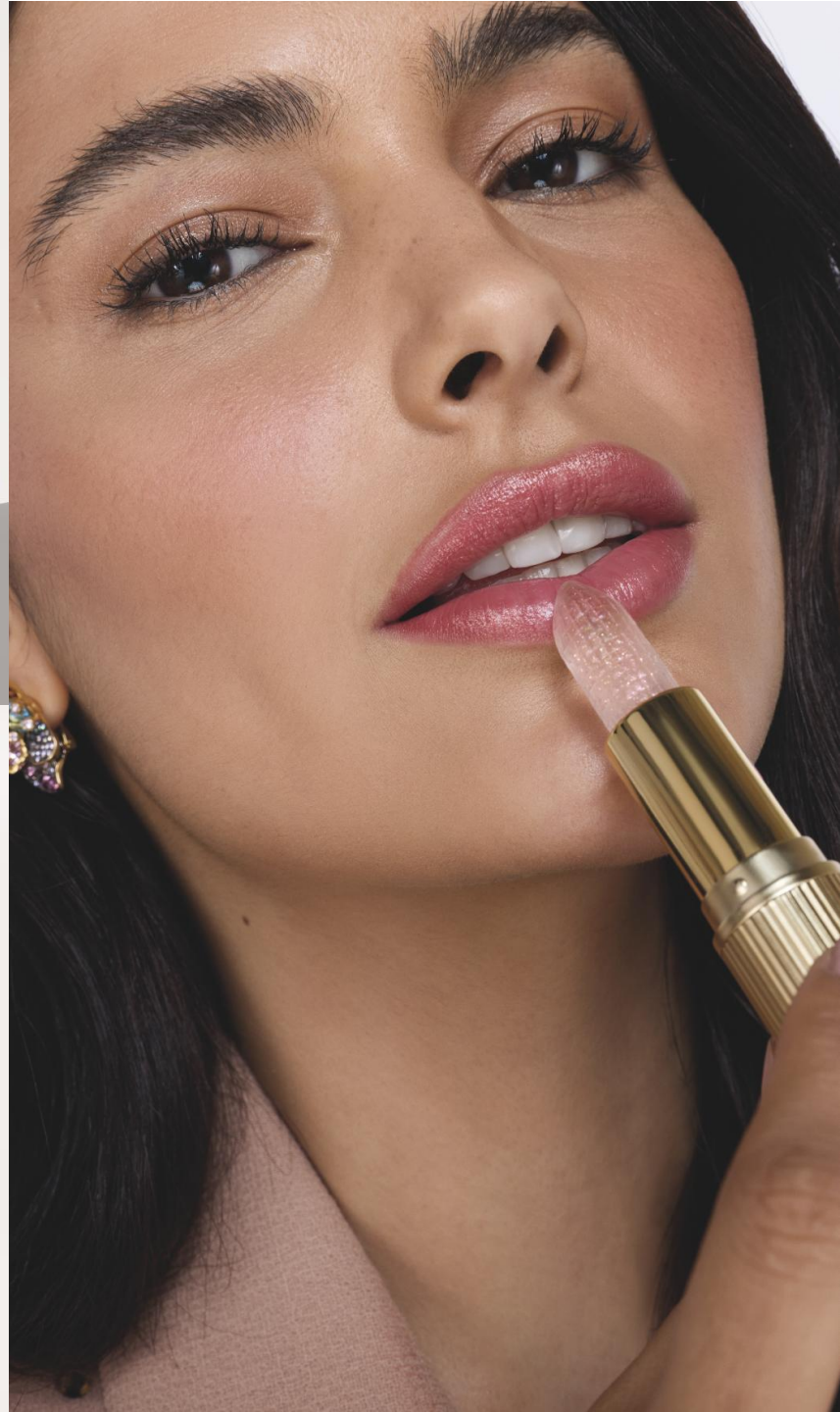
Novo Modelo Operacional

- Integração de processos e de pontos de decisão
- Eliminação de camadas e duplicidades
- Unidades de negócio com gestão completa do P&L
- Maior orientação ao mercado e aos clientes
- Ênfase em dados, digital, IA
- Aceleração de inovação e time to market
- Mais simples, ágil e de menor custo

Posicionando 2026 como início de um novo ciclo de crescimento e prosperidade

2026 em diante

- Crescimento e liderança da marca Natura no Brasil
- Aceleração da receita no México e Argentina
- Relançamento da Avon
- Maturação da Onda 2 na Hispana
- Eficiências do novo modelo operacional mais do que compensando despesas de rescisão
- Normalização dos investimentos
- Expansão anual da rentabilidade vs 14,1% (FY25)
- Retorno aos acionistas com alavancagem dentro da estrutura de capital ótima



Obrigado

ri@natura.net
ri.natura.com.br

