



Transcrição de Teleconferência

Resultados do 4T-25

Operador:

Bom dia, senhoras e senhores, e obrigado por aguardarem. Sejam todos bem-vindos à Teleconferência de Resultados do quarto trimestre de 2025 da Natura.

É importante informar para aqueles que precisam de tradução simultânea que o recurso se encontra disponível na plataforma. Para acessá-lo, basta clicar no botão Interpretação, no ícone em formato de globo na parte inferior da tela, e escolher o seu idioma de preferência, português ou inglês. E para aqueles que estão ouvindo a videoconferência em inglês, há a opção de silenciar o áudio original em português, clicando em Silenciar Áudio Original.

Estão conosco hoje João Paulo Ferreira e Silvia Vilas Boas, respectivamente, CEO e CFO do Grupo Natura.

A apresentação à qual faremos referência durante este call já está disponível no website de Relações com Investidores. Passo a palavra agora ao João Paulo Ferreira. Por favor, João, pode prosseguir.

João Paulo Ferreira:

Bom dia a todas e todos que nos acompanham nessa chamada, e muito obrigado pelo interesse na Natura.

Gostaria de iniciar ressaltando que o ano de 2025 foi um grande marco para a companhia, já que encerrou o ciclo de simplificação societária iniciado lá atrás, ainda em 2022, e liderado pelo Fábio Barbosa.

Nesse ano de 2025, concluímos a venda dos ativos da Avon Internacional, Centro-América e Dominicana e Rússia. Além disso, simplificamos a estrutura da Holding e finalizamos a incorporação reversa, o que nos habilitou a retornar ao nosso ticker original, a NATU3.

Também concluímos a simplificação das operações continuadas aqui na América Latina com a integração da Onda 2 nas duas geografias remanescentes, México e Argentina. Com isso, a companhia voltou às suas origens, priorizando e focando em suas operações, fortalezas e oportunidades na América Latina.

Vamos então descrever como essas operações terminaram o ano de 2025. No quarto trimestre, a marca Natura no Brasil teve uma leve queda de receita, em função de menor quantidade e atividade das consultoras menos produtivas. A nossa maior exposição regional ao Nordeste, que foi mais impactada pelo ambiente de consumo desfavorável, também pesou nos resultados.

E ainda que a marca tenha mantido a sua liderança, vimos uma ligeira perda de market share no ano de 2025. E já tomamos medidas para retomar o seu crescimento, como por exemplo, o ajuste dos incentivos para a nossa força de vendas e o fortalecimento de nossa grade de lançamentos, detalhes que exploraremos mais adiante.

Na Hispana, nossas duas principais geografias, México e Argentina, continuam com receitas impactadas pela integração da Onda 2. O México já dá sinais positivos e consistentes de recuperação, o que nos deixa otimistas com os próximos trimestres.

Na Argentina, que também tem evoluído, haverá uma estabilização mais demorada, porque além do efeito mais severo da integração, ainda lidamos com condições macroeconômicas que têm afetado os níveis de consumo. E em meio à recuperação das receitas, já observamos uma melhora gradual da rentabilidade na região, à medida que capturamos as eficiências da integração.

E para além do quarto trimestre, ao examinar nossas entregas do ano completo, eu ainda gostaria de ressaltar o cumprimento dos compromissos que havíamos assumido junto ao público investidor.

Expandimos a margem EBITDA na América Latina, tanto a reportada como a recorrente, em mais de 100 basis points contra o ano anterior. Reduzimos os custos de transformação em mais de 10% contra o ano anterior e, como prometido, este foi o último trimestre no qual reportamos esta linha. Finalmente, mantivemos alavancagem dentro do intervalo ótimo de uma ou uma vez e meia EBITDA, encerrando o ano em 1,3 vezes.

Por fim, antes de passar a palavra para a Silvia, quero destacar o lucro líquido das operações continuadas, de quase R\$ 1 bilhão, já considerando aí os custos incorridos de transformação. Um montante significativo, ainda abaixo do nosso potencial, e que demonstra a capacidade da companhia de ser bastante rentável ao voltar a focar-se no coração do seu negócio.

Silvia, a palavra é sua para os detalhes financeiros.

Silvia Vilas Boas:

Bom dia a todos e muito obrigada pela presença.

Antes de iniciarmos a análise dos números, gostaria de reforçar, conforme eu mencionei em nossa última teleconferência, a questão da comparabilidade das nossas demonstrações financeiras. E por isso, para facilitar as análises, nosso Release continua a apresentar uma visão proforma.

Nessa apresentação, assim como no material de apoio disponível no site de RI, já disponibilizamos bases ajustadas e comparáveis. Isso significa que para os dados de 2024 e para o consolidado de 2025, desconsideramos os ativos da Avon que foram vendidos.

Como sabemos, esses ajustes recorrentes trazem uma complexidade adicional à análise, e agradecemos pela diligência de todos. Mas com a conclusão da simplificação societária, esse tema finalmente ficou para trás.

A partir do terceiro trimestre de 2026, as comparações serão totalmente limpas, uma vez que refletirão integralmente o período pós-incorporação reversa da Holding pela Cosméticos. Preciso dizer que nenhum de vocês está mais feliz com o fim desse ciclo do que JP, Helena e eu.

Vamos agora iniciar a sessão financeira. No slide 5, detalhamos a performance de receita no Brasil.

Nesse quarto trimestre, o Brasil apresentou uma retração de 4,8% na comparação anual. Olhando especificamente para a marca Natura, a queda foi de 2,2% em relação ao mesmo período do ano passado e aqui vale contextualizar os fatores que explicam esse desempenho.

O primeiro ponto é nossa base de comparação. No quarto trimestre de 2024, a Natura Brasil cresceu 21%, o que estabeleceu um patamar de comparação muito alto para este ano. Além disso, observamos uma menor atividade na nossa rede de consultoras, com uma redução de cerca de 5% no canal, concentrada principalmente nos segmentos de menor produtividade.

Do lado da oferta, enfrentamos falta de disponibilidade de body splashes na Natura, que foi um dos itens mais vendidos em 2025.

Por fim, identificamos uma retração de demanda na região Nordeste, onde temos um market share superior à nossa média nacional, o que acaba impactando ainda mais o resultado consolidado.

Para endereçar os pontos mencionados, implementamos diversas medidas. A questão da disponibilidade de body splashes já foi solucionada e ajustamos o modelo de incentivo da força de vendas, incluindo métricas como saldo de novas entrantes e a frequência de pedidos.

Já vemos sinais positivos a partir de março, ainda que no primeiro trimestre esperamos uma performance da Natura no Brasil parecida ou ligeiramente melhor do que apresentada no quarto trimestre de 2025.

Na Avon Brasil, registramos melhora sequencial frente ao terceiro trimestre. Esse movimento reflete o avanço na estabilização operacional após a migração de Interlagos para Cajamar.

Apesar da evolução operacional, a receita da marca Avon recuou 11,5%, reflexo da ausência de inovações no período. O relançamento oficial da marca ocorreu na semana passada e marca o início do plano de recuperação.

A revista do Dia das Mães já traz o novo conceito, com os primeiros lançamentos no mercado a partir do segundo trimestre. Ressalto que a recuperação da Avon será gradual ao longo do ano, com o avanço do plano atrelado ao cumprimento das metas previamente estabelecidas.

Sobre a visão por canal, a venda direta registrou retração de 5% na base de consultoras, acompanhada de menor atividade nos segmentos de menor produtividade. Em contrapartida, os canais não-VD, que incluem digital e varejo, mantêm uma expansão saudável. Eles atingiram 23% da receita total nesse trimestre, frente aos 18% do ano anterior. Estes canais seguem como importantes alavancas de diversificação e crescimento.

No slide 6, detalhamos a rentabilidade da operação do Brasil. A margem EBITDA recorrente atingiu 21,7% neste quarto trimestre, expansão de 410 bps frente aos 17,6% reportados no mesmo período de 2024.

Este crescimento reflete a expansão de 150 bps na margem bruta sobre uma base de comparação baixa. A sazonalidade do quarto trimestre, com maior mix de presentes, justifica a retração de 170 bps frente ao terceiro trimestre. Esforços promocionais táticos para endereçar a restrição de consumo no período acentuaram esse movimento.

No consolidado de 2025, a margem bruta atingiu 69%, em linha com o resultado de 2024. A segunda alavanca veio da linha de despesas com vendas, com ganhos de eficiência de 300 bps contra o quarto trimestre de 2024. O resultado reflete a adequação dos incentivos à força de vendas e ajustes táticos, como em ações de relacionamento e eventos.

Em G&A, registramos impacto de 120 bps por investimentos em sistemas e digitalização, com normalização a partir de 2026. O G&A nominal recuou cerca de 20% em relação ao terceiro trimestre, fruto de cortes táticos e ajustes em remuneração variável.

Encerramos 2025 com rentabilidade de 20,1% no Brasil, retração de 140 bps versus 2024, ainda assim uma rentabilidade saudável acima de 20%.

No slide 7, detalhamos a região Hispana, que registrou queda de 1,4% em moeda constante e 21,5% em reais. Ao isolar o efeito Argentina, a receita expandiu 2,5% em moeda constante. Este número reflete a recuperação sequencial da região após a Onda 2 e a performance dos mercados combinados mais maduros.

A marca Natura cresceu 6,7% em moeda constante. Ao isolar a Argentina, a marca registrou o crescimento de um dígito, em linha com o consolidado. Os mercados integrados mais maduros continuam crescendo de forma saudável, e no México, embora ainda impactado pela Onda 2, já vemos recuperação do canal no trimestre, operando em patamares próximos ao mesmo período de 2024.

Na marca Avon, a queda de 14,7% em moeda constante indica evolução frente à retração de 27% do trimestre anterior. A estabilização operacional no México e as vendas de sell in para a CARD sustentam esse desempenho. A Argentina segue pressionada pela migração para a revista digital e pelos impactos da integração no canal. Como no Brasil, a ausência de inovações pesou nos resultados do período. O relançamento da marca no México, simultâneo ao Brasil, suporta a estratégia de retomada para os próximos trimestres.

Por fim, a categoria de Casa & Estilo apresentou melhora sequencial, mas recuou 27% em moeda constante. Este resultado reflete a Onda 2 no México e na Argentina, que ajustou incentivos comerciais e reduziu a atividade do canal.

No slide 8, detalhamos a rentabilidade da Hispana, que registrou evolução expressiva na margem EBITDA, atingindo 7,5% nesse trimestre. O resultado representa uma expansão de 810 bps frente à margem negativa do mesmo período de 24, além de um ganho sequencial de 300 bps sobre o terceiro trimestre. Três vetores principais sustentam essa melhora:

Primeiro, a margem bruta apresentou um ganho marginal de 30 bps, beneficiada pelo efeito contábil da hiperinflação na Argentina, fator que, em contrapartida, pressionou a receita. Excluindo este efeito, a margem bruta permanece impactada pelos efeitos de integração no México e na Argentina.

Segundo, as despesas com vendas, que geraram um efeito positivo de 560 bps na margem EBITDA. Esse ganho decorre da captura de eficiências da Onda 2 e também por menores investimentos em marketing devido ao nível de serviço.

Por fim, o G&A contribuiu com 190 bps de eficiência, refletindo tanto as sinergias da Onda 2 quanto os cortes táticos de despesas e os ajustes em remuneração variável.

No acumulado do ano, a rentabilidade da Hispana atingiu 6,3%. Embora represente um avanço relevante frente à 2024 e alinhado com o que foi apresentado no primeiro trimestre de 2025 durante o Natura Day, o resultado permanece abaixo do potencial da região. Mantemos o objetivo de reduzir gradualmente o gap de rentabilidade entre Hispana e Brasil.

Movendo para o slide 9, vamos olhar agora nossos resultados de forma consolidada. A receita recuou 3,4% em moeda constante e 12,1% em reais, reflexo dos desafios operacionais e do cenário macroeconômico já detalhados anteriormente.

Quanto à rentabilidade, a margem EBITDA ajustada do grupo expandiu 700 bps, Na Latam, o ganho foi de 650 bps, uma diferença de 50 bps explicada pela simplificação das despesas corporativas. Reduzimos essa linha em 50%, o que representa uma queda de 80 bps para 30 bps na relação despesa-receita consolidada.

A margem da Latam foi impulsionada pela combinação de expansão de margem bruta, eficiências em vendas e de G&A, fruto de cortes táticos, ajuste na remuneração variável e da captura de sinergias operacionais da Onda 2 na região.

No acumulado do ano, a margem EBITDA Latam atingiu 14,6%, um avanço de 130 bps frente a 2024. Com esse resultado, cumprimos o compromisso de expansão de rentabilidade anual, que foi também alcançado excluindo o efeito positivo do ajuste de remuneração variável. Reiteramos também a redução dos custos de transformação, que totalizaram R\$ 426 milhões em 2025, frente aos R\$ 484 milhões do exercício anterior. Este resultado marca o fim dos custos de transformação.

Para 2026, com o fim do ciclo de transformação que JP vai comentar na sequência, nossa estratégia foca na continuidade da expansão de margens, sustentada pela captura adicional de eficiências e alavancagem operacional, impulsionados por uma disciplina rigorosa na alocação de capital com foco em retorno.

No Brasil, priorizamos o ganho de market share através da retomada de atividade na venda direta e da aceleração nos canais digitais e varejo. Na Hispana, o foco é a captura integral das eficiências oriundas da Onda 2.

Complementando esses vetores, a implementação do novo modelo operacional, que o JP também vai comentar, vai consolidar uma organização mais ágil, eficiente e com alta capacidade de execução.

Migrando agora para o resultado líquido do trimestre, que está disponível no slide 10.

Nosso lucro líquido foi impactado, mais uma vez, por efeitos contábeis não recorrentes, vinculados às nossas operações descontinuadas. Em função disso, registramos um prejuízo de R\$ 321 milhões neste trimestre. Este número reflete, fundamentalmente, três eventos:

Primeiro, o write-off integral da provisão de recebíveis da venda da The Body Shop, no valor de R\$ 434 milhões. Segundo, o pagamento do acordo relativo ao processo Chapman, associado à antiga subsidiária não operacional da Avon Estados Unidos, no valor de R\$ 360 milhões. Por fim, o write-off relacionado à venda dos ativos da Avon, no valor de R\$ 147 milhões.

Ressalto que não prevemos novos impactos desta natureza para os próximos períodos. Como resultado, ao excluir estes efeitos, totalizamos um lucro líquido das operações continuadas de R\$ 620 milhões no quarto trimestre.

Ao compararmos com o lucro líquido das operações continuadas de R\$ 299 milhões no quarto trimestre de 2024, também expurgados os efeitos contábeis não recorrentes, representaria uma melhoria de R\$ 321 milhões versus o quarto trimestre do ano anterior, mais que o dobro.

Esta melhora resulta principalmente de dois fatores: Primeiro, a expansão de rentabilidade no período. Segundo, a redução dos custos de transformação. E aqui faço questão de repetir, este foi o último trimestre que reportamos custos dessa natureza. Estes efeitos positivos sofreram uma mitigação parcial da linha de resultado financeiro, em função de um impacto não caixa. Esse movimento decorre da apreciação do real, que gera um efeito desfavorável no hedge cambial das nossas dívidas em dólar.

No slide seguinte, o slide número 11, analisamos o nosso fluxo de caixa da firma. No acumulado de 12 meses de 2025, geramos um fluxo de caixa da firma de R\$ 753 milhões, uma redução de R\$ 276 milhões quando comparada ao mesmo período do ano anterior.

Essa queda foi resultado principalmente de uma piora no capital de giro, que teve deterioração de R\$ 732 milhões, influenciada principalmente por conta de estoques e

parcialmente mitigado por melhor eficiência em impostos e pela normalização do patamar de CAPEX.

Analisando a dinâmica do capital de giro, observamos fatores distintos que moldaram nossa geração de caixa nesse trimestre. Primeiro, registramos um consumo de R\$ 503 milhões na linha de estoques, reflexo do descasamento entre o volume de vendas e o planejamento comercial ao longo do ano.

Contas a pagar apresentou uma menor geração de caixa, de R\$ 502 milhões, em função do menor volume de compras no período devido às medidas de contenção. Esses efeitos foram compensados pela performance do Contas a Receber, que gerou uma liberação de caixa de R\$ 1,3 bilhão. Este resultado é fruto de menor consumo devido à desaceleração da venda e de uma política de crédito mais restritiva.

Por fim, a linha de outros ativos e passivos apresentou um consumo de R\$ 1 bilhão, impactada majoritariamente pela menor provisão de remuneração variável e pelo ritmo de compensação de créditos tributários, condizente com a performance de receita do exercício.

Em relação ao fluxo de caixa livre, tivemos uma melhora de R\$ 166 milhões. No entanto, vale ajustar o fluxo de caixa livre de 2024 pelo desembolso significativo associado ao Chapter 11, no valor de R\$ 610 milhões. Assim, excluindo esse efeito, o fluxo de caixa livre de 2025 teria tido queda de R\$ 44 milhões, decorrentes do menor fluxo de caixa da firma em R\$ 276 milhões e por maiores desembolsos com juros e efeito de câmbio na posição de caixa.

No slide 12, encerro minha sessão detalhando nossa posição de endividamento e alavancagem. Fechamos o trimestre com uma dívida líquida de R\$ 3,5 bilhões, o que representa uma redução sequencial de R\$ 600 milhões e uma retração de R\$ 700 milhões frente ao quarto trimestre de 2024.

Esta desalavancagem reflete diretamente nossa geração de caixa operacional no período e reforça o compromisso com o fortalecimento do nosso balanço. Como resultado, nosso índice de alavancagem registrou uma queda expressiva, saindo de 2,53 vezes em Q3 para 1,57 vezes em Q4.

Ressalto também que o EBITDA deste trimestre sofreu um impacto negativo, sem efeito em caixa, de R\$ 434 milhões, associado à provisão de recebíveis da venda da The Body Shop. Ao excluir este efeito não recorrente, nossa alavancagem ajustada atinge 1,31 vezes.

Com este resultado, atingimos o patamar que consideramos nossa estrutura de capital ideal entre uma vez e 1,5 vezes dívida líquida EBITDA, e cumprimos assim mais um compromisso estabelecido com o mercado para o ano de 2025.

Passo a palavra agora para o JP e volto na sequência para a sessão de perguntas e respostas. Obrigada.

João Paulo Ferreira:

Obrigado, Silvia.

Antes de abrimos para a sessão de perguntas e respostas, gostaria de compartilhar algumas reflexões finais.

Encerramos 2025 com um ciclo fundamental de simplificação iniciado lá em 2022. Ao longo desse período, fomos capazes de desinvestir de ativos não estratégicos, como a Avon Internacional, Centro-América Dominicana e Rússia, permitindo, a partir de agora, o foco total da gestão no coração do nosso negócio.

Concluimos também a integração da Onda 2 em todas as geografias onde operamos, consolidando um modelo de negócios mais ágil e eficiente. Em paralelo a essa transformação, defendemos a liderança de market share da marca Natura e estruturamos o plano de relançamento da marca Avon, alavancas fundamentais para o nosso crescimento futuro.

O resultado dessa execução disciplinada reflete o nosso quarto ano consecutivo de expansão de margem EBITDA, tanto recorrente como reportada nas nossas operações na América Latina. Entregamos o que prometemos, uma companhia mais simples, financeiramente sólida e pronta para acelerar o crescimento.

Como podem notar, o fim desse ciclo traz um lucro líquido de volta ao centro da nossa pauta. Registramos um lucro líquido das operações continuadas de R\$ 974 milhões no exercício. Um número que comprova a nossa capacidade de destravar valor e gerar retorno para os nossos acionistas.

Agora, esse novo ciclo da empresa, que busca combinar inovação e crescimento com vigor na alocação de capital e na gestão de custos, exigia uma nova organização. À medida que nos aproximávamos do final da Onda 2, em meados do ano passado, desenhamos um novo modelo operacional cuja implementação já está em curso.

O modelo consiste em uma plataforma comercial e uma plataforma de marcas, operando com processos absolutamente integrados e totalmente alinhados às dinâmicas dos mercados e às necessidades e preferências dos clientes, com pontos de decisão únicos, sem duplicidades, e numa organização com menos camadas, organizada em unidades de negócio mais ágeis, que gerem completamente seus P&L e com total alinhamento de incentivos.

Ao mesmo tempo, criamos novos arranjos organizacionais para elevarmos ainda mais os processos de inovação, gestão orientada a dados e de construção de soluções digitais e de inteligência artificial.

Acreditamos que o novo modelo operacional modernizará a companhia, curiosamente trazendo de volta o empreendedorismo, agilidade e a eficiência de custos das origens da Natura.

Por isso, estou confiante em nossa capacidade de cumprir nossos compromissos para 2026 e adiante. Notadamente, crescer e ampliar a liderança da marca Natura no Brasil, acelerar receitas no México e na Argentina, relançar a marca Avon, aumentar a rentabilidade das operações na Hispana, implementar o novo modelo operacional com eficiências compensando os custos de implementação ainda em 2026. O fim dos custos de transformação e o retorno aos níveis históricos de investimento. A expansão da rentabilidade da empresa em base anual. E, finalmente, a geração de valor e retorno para os acionistas.

Termino aqui. Obrigado pela atenção e abrimos agora para perguntas.

Operador:

Agora começaremos a sessão de perguntas e respostas. Para fazer perguntas, clique no ícone Q&A na parte inferior de sua tela e escreva sua pergunta para entrar na fila.

Ao ser anunciado, uma solicitação para ativar o microfone aparecerá na tela. E então, você deve ativar seu microfone para fazer perguntas. Orientamos que as perguntas sejam todas feitas de uma única vez.

A nossa primeira pergunta é de Danni Eiger, Analista da XP. Por favor, Danni, pode abrir seu microfone.

Danni Eiger - XP:

Oi bom dia JP e Silvia, obrigada por pegar a minha pergunta. Eu tenho duas aqui do meu lado a primeira é do lado de crescimento. Vocês comentaram brevemente de uma retomada de crescimento no final do trimestre na Natura no Brasil, mas eu queria entender um pouquinho mais sobre o que tem sido feito para garantir a sustentabilidade dessa retomada. Vocês comentaram desses ajustes de incentivos, eu já tenho visto algumas iniciativas de gamificação atrelada à dinâmica da Copa, mas também se falam de terem feito um pouquinho de investimento em margem bruta ali no quarto trimestre num ambiente macro ainda desafiador e o Nordeste segue dessa forma. Então se vocês puderem nos ajudar em tangibilizar um pouquinho mais o que tem sido feito e como vocês esperam que isso se desenrole ao longo do ano acho que seria bem legal. E aí de novo focando bastante em Natura Brasil.

E a minha segunda pergunta é mais do lado das despesas. Eu acho que é bem claro essa questão do ajuste do modelo e o quanto que isso pode gerar de savings olhando para 2026, mas minha pergunta é mais atrelada à questão do controle tático das despesas. Vocês seguraram bastante marketing, algumas outras despesas mais oportunísticas, e até tem alguma correlação a eventualmente também geração de crescimento e de receita, então só ajudar a gente a pensar como estimar essas linhas de despesas que não pessoal para 2026, se ainda tem também bastante eficiência a ser capturada aqui, alguma otimização ou se a gente já deve ter alguma normalização ao longo do ano.

Obrigada.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Danni.

Começando com o tema de crescimento aqui da Natura do Brasil, são dois elementos chave, o fortalecimento do canal venda direta e fortalecimento do nosso pipeline de inovação.

Investimos, como você destacou, em incentivos para aumentar a atividade da nossa força de vendas, de fato com melhorias já ao longo do primeiro trimestre, nada disruptivo, mas com melhorias ao longo do primeiro trimestre e que, ao projetar as nossas expectativas para o ano, criam uma base sólida comercial para a retomada do crescimento.

Simultaneamente, nós temos fortalecido e acelerado o pipeline de lançamentos, tendo em vista as atuais dinâmicas concorrenciais do nosso mercado. Então, estamos confiantes nessas ações.

Eu poderia adicionar também a aceleração dos canais não-VD e também ajustes nas nossas formas de comunicação e de mídia para os nossos públicos consumidores. Então, toda essa combinação deve gerar uma progressiva aceleração da marca Natura ao longo do ano.

Danni Eiger - XP:

Desculpa, só um mini follow-up. Esse reforço do pipeline de lançamentos, a gente já vê isso acontecendo ao longo de 2026?

João Paulo Ferreira:

Sim, sem dúvida. Nós temos encurtado bastante os nossos ciclos de desenvolvimento e veremos o fortalecimento do pipeline ainda esse ano. Por favor, Silvia.

Silvia Vilas Boas:

Oi, Danni, bom dia. Obrigada pela pergunta.

Em relação às despesas, como você mesma disse, a gente, desde que percebeu a desaceleração no Brasil, implementamos todos os tipos de cortes táticos para garantir a expansão de rentabilidade.

Olhando para frente, em 2026, nosso compromisso está mantido e o foco é ser o quinto ano de expansão de rentabilidade de maneira recorrente. E, com isso, nós vamos sempre continuar buscando oportunidades, mas nós temos algumas bem relevantes para 2026.

A primeira delas é a implementação do novo modelo operacional, onde a gente tem 25% de redução das posições. Nós já vamos ter benefícios em 2026, ele se paga em 2026 e ainda gera benefícios, mas, obviamente, devido ao severance, o benefício full dessa iniciativa vai estar em 2027.

Além disso, nós temos os benefícios da Onda 2, tanto em México quanto Argentina, que, atrelado a um crescimento das vendas, como o JP comentou, vão ser alavancas importantes para entregar o nosso compromisso de expansão de rentabilidade.

Danni Eiger - XP:

Está ótimo. Obrigada. Parabéns pelo resultado.

Operador:

Nossa próxima pergunta vem do Joseph Giordano, JP Morgan. Joseph, por gentileza, pode prosseguir.

Joseph Giordano - JP Morgan:

Olá, bom dia a todos. Bom dia, João Paulo. Silvia, obrigado pela pergunta. Eu queria explorar dois pontos.

O primeiro, no contexto operacional, voltando um pouco na questão do top line, a gente viu, de um lado, uma atividade do canal bastante deprimida nesse quarto tri e, por outro lado, os canais novos um pouco compensando, óbvio que o canal de venda direta ainda é muito mais relevante, mas os novos canais compensando de alguma maneira.

Então, pensando para 2026, e 2027, como a gente deveria pensar na expansão do canal tanto digital quanto lojas próprias e franquias e como isso aqui poderia de alguma maneira ajudar a mitigar. Nesse contexto, como é que a Avon entraria nesses novos canais, principalmente no mundo físico.

E a minha segunda pergunta vai, acho que é mais para a Silvia, na questão de impostos. Então a gente tem a integração societária para acontecer ao longo desse ano, então queria entender, vocês já estão numa situação de compartilhar um pouco o que poderia ser ganho de benefício de ágio, e NOLs por conta dessa incorporação e como a gente deveria pensar de maneira mais ampla a alíquota de imposto da companhia pelos próximos anos. MUITÍSSIMO obrigado.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Joseph.

Olha, no nosso plano estratégico, os canais não venda direta tradicional projetam um crescimento bastante mais acelerado que a venda direta tradicional. Então, assim que a gente deve imaginar a contribuição para 2026 e 2027. Eu quero apenas lembrar que esses canais, varejo e online, incluem formatos onde as consultoras participam. Então, para que a gente não imagine que eles acontecem sem a energia das consultoras, eles acontecem também com o apoio e a dedicação delas, mas não apenas.

E esse é o principal contribuidor para o crescimento da Avon nesses canais não venda direta. Notadamente o digital pilotado pelas consultoras. Esse era um formato não disponível para a Avon e que a partir de agora já está habilitado para as nossas consultoras, mais do que o físico.

Tendo dito isso, nós realmente estamos trabalhando e fizemos ajustes que nos levam a crer a um fortalecimento do canal venda direta ainda no ano 2026, tá bom?

Silvia, por favor.

Silvia Vilas Boas:

Oi, Joseph. Bom dia. Obrigada pela pergunta.

Em relação à alíquota efetiva, você deve ter visto que a gente fechou o ano com uma alíquota bem baixa, se a gente exclui os impactos de TBS, mas isso foi uma situação específica, porque a gente teve prejuízo na entidade do Brasil. Então a gente se enquadrou no Pilar 2, no Safe Harbor, e não precisamos recolher o mínimo de 15%. E esse é um cenário que, olhando para frente, não esperamos que continue se repetindo. Mas, ao mesmo tempo, nós já concluímos todas as integrações, a incorporação reversa - que inclusive viabilizou que a gente pudesse habilitar o Ágio, como vocês viram nas DFs, o impacto 2025 foi pequeno, mas a gente tem expectativa de continuar utilizando essa alavanca - e as entidades da Onda 2 que nós incorporamos, o modelo que escolhemos fazer isso também habilita oportunidades na Argentina e no México.

Ou seja, continuaremos a buscar oportunidades, mas não podemos nos esquecer que a gente tem o Pilar 2, com pagamento mínimo de 15%. Então a nossa expectativa é utilizar todas essas alavancas para minimizar ao máximo qualquer pagamento de tributo adicional, mas falar de tributos no Brasil é algo que a gente precisa acompanhar diariamente. O que acontece com o cenário e as mudanças que a gente está vivenciando.

Joseph Giordano - JP Morgan:

Se eu puder um follow-up nessa questão de taxes, desculpa me alongar aqui, a gente tem a reforma tributária entrando o ano que vem, no que tange principalmente PIS e COFINS para vocês, como a gente deveria ver a preparação, talvez do ponto de vista de pricing, da companhia para trabalhar essa mudança, que tem essa questão ainda de distribuição interdependente, onde isso aqui poderia mudar para 2027? Obrigado.

Silvia Vilas Boas:

Joseph, a reforma tributária tem uma parte que a gente conhece e tem uma parte que a gente desconhece, porque o detalhamento técnico e das alíquotas estão sendo divulgados ao longo do tempo.

No nosso caso, seja com PIS e COFINS, seja com IPI, nós temos oportunidades e desafios. E já vemos trabalhando, não de agora, mas desde o ano passado, para entender que mudanças a gente precisa fazer no nosso modelo de negócio para capturar ao máximo esses benefícios e, obviamente, mitigar os malefícios ao longo dessa jornada.

Então a gente tem uma iniciativa muito estruturada aqui na companhia, onde a gente está acompanhando todos os impactos da reforma tributária para nos dar a velocidade de atuação.

Joseph Giordano - JP Morgan:

Perfeito, muito obrigado.

Operador:

A nossa próxima pergunta é de Rodrigo Gastim, Itaú BBA. Rodrigo, por gentileza, pode abrir prosseguir.

Rodrigo Gastim - Itaú BBA:

Bom dia, pessoal. Dois pontos aqui também para discutir.

O primeiro deles sobre top line é um tema que discutido bastante com os investidores desde ontem à noite é justamente o conforto desse crescimento de top line, especialmente Natura Brasil, ao longo dos próximos trimestres. E eu acho que talvez a melhor maneira de pensar esse tema, se vocês pudessem ajudar a gente a entender como vocês estão enxergando o crescimento de Natura versus crescimento de mercado em 2026 acho que seria legal, acho que daria uma boa direção.

Então, hoje, quando vocês olham o orçamento interno, etc., quanto vocês estimam de crescimento para o mercado de cosméticos em 2026? Isso é um mercado que deve crescer um pouco mais do que ano passado, cresceu ali perto de 6, 6,5%. E como vocês imaginam o catch-up da Receita de Natura Brasil versus o mercado ao longo de 2026? Essa é a primeira.

E a segunda, acho que Silvia, seria super legal explorar de novo essa questão do conforto que vocês estão na expansão de margem EBITDA para 2026. E aí só acho que dois pontos aqui para entender. Primeiro, quando você olha a expansão de margem recorrente para 2026, do lado positivo você tem o benefício do corte de despesas, negativo, digamos assim, você tem tanto o severance quanto um PLR eventualmente maior em 2026.

Só queria checar se o meu entendimento está correto e se nessa base qual o nível de conforto que vocês têm para a expansão dessa margem em 2026 e teoricamente, o que precisaria acontecer com o top line de Natura Brasil para que isso de fato aconteça. São essas duas. Obrigado, pessoal.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Gastim.

As projeções de crescimento do mercado de beleza para o Brasil esse ano aqui, são muito parecidas com a do ano anterior. Você sabe que as variáveis são sempre elasticidade a preço, renda disponível para consumo das famílias, os economistas não estão vendo grandes variações, claro que vamos ver o que acontece ao longo do ano. Portanto, estamos imaginando um crescimento do mercado entre 6% e 7%, e o nosso objetivo é ganhar participação no mercado, ganhar market share com a marca Natura. No passado, perdemos ligeiramente, conseguimos defender a liderança. E o nosso objetivo para este ano é voltar a ganhar

participação de mercado. Isso não acontece através de nenhuma ruptura em nenhum momento do ano. São evoluções progressivas ao longo do ano.

Silvia.

Silvia Vilas Boas:

Oi Rodrigo, bom dia. Obrigada pela pergunta.

Então, nosso compromisso para 2026 continua, e hoje estamos bastante confiantes na nossa capacidade de garantir mais um ano de expansão de rentabilidade. E de onde vem essa confiança?

Brasil, Natura, como o JP comentou, nós já temos sinais e um plano muito robusto que já está em implementação para virar o jogo, mas, além disso, a gente tem Argentina e México. México já bem mais estabilizado e com sinais muito positivos no canal para crescimento, e Argentina, que ainda está mais impactada, mas ao longo do ano vai retomar a jornada de crescimento. Então, isso é uma perspectiva de top line. Numa perspectiva de SG&A, nós ainda temos oportunidades em sell in para poder capturar, tanto em México quanto na Argentina, devido à Onda 2, e em G&A, além das oportunidades da Onda 2, o impacto de severance que a gente vai ter esse ano, como eu disse na pergunta da Danni, ele se paga e ainda gera benefício. Então, ele vai ser um promotor de rentabilidade dentro do exercício, mesmo a gente não capturando o benefício full year.

E, por último, lembrar que a Hispana como um todo, ela, esse ano, vai dar mais um passo para diminuir o gap, tanto de margem bruta quanto rentabilidade, versus o Brasil. Então, são contribuidores importantes que hoje nos dão a confiança de que nós temos capacidade de sustentar o nosso compromisso de expansão de rentabilidade em 2026.

Rodrigo Gastim- Itaú BBA:

Perfeito, excelente. Obrigado, Silvia, por essas respostas.

Operador:

A próxima pergunta vem de Alexandre Namioka, Morgan Stanley. Alexandre, por gentileza, pode prosseguir.

Alexandre Namioka - Morgan Stanley:

Bom dia, pessoal. Obrigado por pegarem a pergunta aqui e parabéns pelos resultados.

Eu queria só, talvez, entrar um pouco mais em detalhe na parte de Natura Brasil. Vocês comentaram no Release sobre redução da força de consultoras. Só queria entender se tem mais espaço para vocês reduzirem mais esse número de consultoras nos próximos trimestres.

E também vocês comentaram sobre mudanças na otimização, na verdade, nas comissões desse canal. Se vocês pudessem dar um pouco mais de cor sobre os ajustes que vocês fizeram

aqui e se vocês também vão precisar fazer qualquer ajuste em outros países fora do Brasil também. Obrigado.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Alexandre.

Olha, o conjunto de incentivos que é aplicado à força de vendas, ele tipicamente é ajustado em função de ciclos do negócio. Este é um ciclo em que nós temos como objetivo retomar o crescimento no número de consultoras e aumentar a sua frequência, sua atividade recorrente, particularmente das pequenas consultoras. Portanto, os incentivos dados à força de vendas, à gerência de negócios, à gerência de vendas, às líderes, foram ajustados nesta direção. Fazer um volume de negócio crescente, especialmente atraindo, ativando, estimulando, ensinando as pequenas consultoras.

Esse é o conjunto de ajustes que foi feito recentemente, e foi feito em todos os mercados da América Latina. Amanhã ou depois, os desafios podem ser outros e os incentivos são ajustados, como é típico de uma força de vendas.

E o importante dizer que nós já estamos vendo uma retomada nesses indicadores como desejado. E é isso que muda, digamos, a composição das comissões. É sempre uma função do volume de negócios, mas com estímulos também qualitativos a como gerir a força de vendas, nesse caso, como eu disse, com busca de maior atividade, retenção e atração de pequenas consultoras. Obrigado.

Alexandre Namioka - Morgan Stanley:

Super claro. Obrigado.

Operador:

Nossa próxima pergunta vem do João Soares, Citi. João, por gentileza, pode prosseguir.

João Soares - Citi:

Bom dia, pessoal. Obrigado por pegar a pergunta aqui. E parabéns pelos resultados. Eu tenho duas perguntas aqui.

Uma um pouco operacional, margem, e depois uma mais financeira. Mas JP, Silvia, queria entender um pouquinho, assim, explica pra gente a lógica aqui dos investimentos das marcas. Vocês tem aí um pipeline importante em 2026, com o relançamento da Avon, a Natura, que vocês estão fortalecendo os canais e com um pipeline forte, imagino que vai ter um gasto em R&D relevante aqui.

Então, eu queria ouvir um pouco como é que vocês vão condicionar esse gasto de R&D e pensar um pouco na dinâmica geográfica, porque imagino que o Brasil aqui tenham menos low hanging fruits, então aqui acho que é mais crescer e garantir a alavancagem operacional, mas enfim, você tem esse aspecto aqui dos investimentos. Então eu queria ouvir um pouco

como é que vocês estão pensando essa lógica de como acelerar esses investimentos, como é que acompanhar o ritmo de crescimento, enfim, é mais entender a dinâmica aqui.

E a segundo ponto, olhando a geração de caixa recorrente, acho que 2025 foi um ano que o capital de giro pesou. Pensando em 2026, como é que a gente deveria imaginar essa conversão de caixa? A gente tem um número mágico aqui de 60%, que seria a conversão de caixa recorrente de EBITDA para a caixa. Então, queria ver em 2026 quão realista é pensar em se aproximar desse número, enfim, queria entender como é que a gente deveria imaginar essa progressão de conversão de caixa. Obrigado.

João Paulo Ferreira:

Olá, João.

Olha, falando dos investimentos por trás das marcas Avon e Natura, começando com os investimentos em pesquisa e desenvolvimento que você mencionou, estes não têm grandes saltos. Nós trouxemos para cá o Centro de Pesquisa e Inovação da Avon já faz um ano e meio, um pouco mais, e o nível de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tanto para a Avon como para a Natura, estão equilibrados. Então, não deveriam esperar nenhum salto em pesquisa e desenvolvimento.

Diferente dos investimentos em ativação das marcas e em comunicação. Estes são liberados à medida que os negócios vão progredindo. E aqui a grande incógnita ainda será a performance da Avon. Mas nós já dissemos em outras ocasiões que nós vamos liberar esses investimentos de suporte à marca à medida que ela mostre sua retomada.

Eu estou muito entusiasmado. Vocês podem ter visto nas mídias sociais as reações ao lançamento da marca, eu acompanhei as reações da força de vendas, eu tenho que dizer que eu estou muito feliz com as reações iniciais, mas agora é o momento de ver o que as clientes vão pensar, tenho certeza que elas vão gostar. Se isso se comprova, a gente vai liberando mais recursos para apoiar a marca Avon.

Idem com a marca Natura, mas a marca Natura é bastante mais consolidada, a gente tem muita previsibilidade sobre a performance da marca.

E você está correto também de considerar diferenças entre mercados. De um lado, o Brasil, a interpenetração das marcas dentro da nossa força de vendas, dentro da rede de consultoras, já está bastante estabelecida e o que vai definir o crescimento é a performance individual de cada marca, aqui eu acho que vamos ver muita elasticidade favorável na marca Avon.

Em comparação com o México, onde a nossa penetração em lares é relativamente baixa, onde a interpenetração das marcas na força de vendas ainda é relativamente baixa e, portanto, esses estímulos todos devem ser muito mais elásticos.

Então, é assim que nós faremos a gestão ao longo do ano. Os recursos estão devidamente planejados e poderão ser acelerados se os resultados se aceleram e poderão ser freados caso alguma coisa nos frustrar, tá bom? Obrigado. Silvia.

Silvia Vilas Boas:

Oi, João. Bom dia. Obrigada pela pergunta.

Então, sobre geração de caixa. Eu disse lá no Investor Day que o nosso objetivo era voltar para patamares históricos e que rodam em linha dos 60% que você comentou. E esse continua sendo o nosso principal objetivo e estamos trabalhando para que isso aconteça. Quais são os grandes habilitadores olhando para frente?

Em capital de giro, você tem razão, nós tivemos um consumo alto em 2025, o que descolou, principalmente, foi inventário. Em inventário, nós terminamos esse ano a implementação estrutural de todo o ferramental e revisão de processos do planejamento integrado ponta a ponta, que eu comentei com vocês ao longo do ano, que nossa expectativa é alinhar melhor a visão do planejamento de demanda com o que a gente vai ver realizado no mercado, ou seja, uma importante alavanca para a gente ter uma otimização de inventários ao longo de 2026.

E adicionalmente a isso, em recebíveis, com a retomada de crescimento, pretendemos normalizar a geração de recebíveis da companhia, assim como em payables. Nós tivemos um ano de contenção e 2026, esperamos também que possa apoiar e balancear inventários.

Mas para além disso, João, temos outras alavancas importantes de geração de Caixa. A primeira delas é o fim dos custos de transformação. Nós tivemos R\$ 414 milhões de custos de transformação em 2025.

Segundo, a normalização de CAPEX e OPEX para patamares mais normalizados, visto o fim desta fase de alto investimento em projetos estruturantes, a gente vai voltar também para patamares históricos. O próprio EBITDA vai ser uma alavanca, com a expansão de rentabilidade que a gente está esperando para este ano.

E por último, crescimento gera resultado e resultado gera oportunidade da gente usar as nossas alavancas de taxes. Então, todos esses itens combinados nos dão a confiança que nós temos, sim, oportunidade de melhorar a conversão de caixa versus o que a gente viu em 2025.

João Soares - Citi:

Está super claro. Obrigado pelas respostas.

Operador:

Continuando, nossa próxima pergunta vem de Irma Sgars, Goldman Sachs. Irma, por gentileza, pode prosseguir.

Irma Sgars - Goldman Sachs:

Olá, bom dia. Obrigada por pegar uma minha pergunta.

Eu queria focar no ponto do relançamento da marca Avon. Avon, como você bem falou, a reação inicial do canal foi positiva, mas agora tem que ver como a consumidora, se ela vai

aceitar, como ela vai reagir. E aí eu queria entender um pouco quais métricas vocês vão acompanhar, uma vez que a métrica que vocês obviamente têm mais diretamente, de forma mais direta, é o sell in para as consultoras, mas como vocês vão acompanhar o que está acontecendo efetivamente no nível do sell out, até pra evitar que vocês estejam com estoque parado no canal.

Então, entender um pouco quais KPIs vocês vão olhar e o que vocês pensam sobre quanto tempo vocês vão dar para essa marca se estabelecer, se está sendo um sucesso ou não.

E a outra pergunta, se puderam falar um pouco sobre margem bruta, a perspectiva para margem bruta este ano, principalmente no Brasil, mas também na Hispana, dado que tem vários movimentos diferentes do lado de FX, do lado de commodities, etc, e precificação. Como que vocês pensam sobre isso?

E a pergunta final, despesas com inadimplência, com provisões para inadimplência, subiram bastante este tri, ano contra ano, acho que vocês explicam no Release um pouco sobre as perspectivas de inadimplência melhorar, mas eu queria entender conforme a gente entra neste novo ano, se a gente já deveria ver um desenvolvimento um pouco mais normalizado dessa linha, se vocês já estão confortáveis com o nível de cobertura e com as perspectivas de qualidade do book de recebíveis a partir de agora. Obrigada.

João Paulo Ferreira:

Oi, Irma.

Então, o relançamento da Avon está sendo feito simultaneamente no Brasil e no México, nossos dois maiores mercados, a partir da Campanha 6, que é logo agora. E claro, não basta olhar o sell in, temos que olhar como está sendo a reação das consumidoras.

Existem métricas que têm algum time lag, que nós acompanhamos, consideração de marca, market share, penetração em lares, mas existe algum time lag e nós conseguimos estimar o sell out também por avaliações estatísticas, amostragens do nosso canal.

Então nós estamos atentos a essas métricas para que, se a performance for diferente da estimada, a gente consiga capturar esse dado o quanto antes. Eu realmente posso te dizer que, no intervalo de um trimestre, a gente consegue, com bastante confiança, saber se existe apenas um efeito de estocagem ou se está girando entre as consultoras, tá bom?

Silvia, por favor.

Silvia Vilas Boas:

Oi, Irma, bom dia. Obrigada pela pergunta.

Vamos começar com margem bruta. Margem bruta no Brasil fechou em um patamar que consideramos saudável, e a nossa expectativa para 2026 é continuar nesse patamar saudável, respeitando as sazonalidades entre os trimestres.

Na Hispana, sim, a gente tem bastante oportunidade, seja pela captura de benefícios da Onda 2 no México pela Argentina, seja pela contínua e positiva evolução dos países combinados mais maduros. Então a Hispana está abaixo do potencial que a gente acredita, e 2026 vai ser mais um ano para atuar, para reduzir o gap que existe entre a margem bruta do Brasil e da Hispana.

Em relação a commodities, impacto do petróleo e outros temas relacionados ao cenário macro, a gente está sempre monitorando e fazendo os ajustes internos, inclusive no balanço entre preço e esforço promocional, para lidar com essas pressões.

Agora falando de inadimplência. Inadimplência, a gente teve uma deterioração em 2025 versus 2024 e isso devido ao cenário macroeconômico aqui no Brasil e a restrição de renda da população. O nosso negócio é muito impactado pela restrição de renda, mas desde o ano passado, para mitigar este impacto, a gente acelerou a migração da carteira que está na nossa atividade comercial para o Pay.

E no Release vocês podem ver de maneira clara que a inadimplência no Pay, ela é menor do que a inadimplência da carteira que está na comercial, porque o Pay tem um ferramental tecnológico e uma capacidade de um relacionamento com as consultoras, utilizando ferramentas digitais, muito potente. A gente já migrou 50% da carteira e estamos em ritmo acelerado para concluir essa migração, com certeza, esse ano.

Irma Sgars - Goldman Sachs:

Entendi, obrigada.

Operador:

Devido ao tempo, não conseguiremos responder as demais perguntas. Por isso, a sessão de perguntas e respostas está encerrada. E a videoconferência de resultados referentes ao quarto trimestre de 2025 da Natura está encerrada. A área de relações com investidores está à disposição para responder as demais dúvidas e questões. Muito obrigado aos participantes e tenham todos um excelente dia!