



Transcrição de Teleconferência

Resultados do 1T-26

Operador:

Bom dia, senhoras e senhores, e obrigado por aguardarem. Sejam todos bem-vindos à Teleconferência de Resultados do primeiro trimestre de 2026 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 todos que seguem a Natura e nos acompanham no call de hoje. Como puderam notar em nosso release, os resultados anunciados refletem um primeiro trimestre desafiador, tanto em receita como em rentabilidade, ainda que bastante alinhado com as nossas expectativas internas.

Operacionalmente, pesaram contra nossos resultados a demora em retomar o crescimento de receita da marca Natura no Brasil, os custos extraordinários associados à reestruturação de nosso modelo operacional, a operação da Argentina, afetada por efeitos macroeconômicos e pela lenta recuperação pós-onda 2, e a ainda declinante tendência da marca Avon na região. Tendo dito isso, gostaria de destacar que um conjunto de iniciativas já em curso nos mantém confiantes na entrega dos compromissos assumidos para 2026, notadamente a expansão da rentabilidade e da geração de caixa.

Voltando aos principais efeitos do trimestre. A receita da Natura no Brasil que ficou ligeiramente abaixo de nossas projeções, foi afetada por três fatores principais. Primeiro, o mercado de consumo mais retraído pelo contexto macroeconômico, especialmente no Nordeste, que é o principal mercado da venda direta. Em segundo lugar, a rede de consultoras menor e menos ativa do que no ano anterior.

E, finalmente, turbulências em nosso nível de serviço, resultado da estabilização ainda em curso após o fechamento da fábrica de Interlagos e da implementação do novo sistema de planejamento integrado, concluídos na virada do ano. Ainda que as perspectivas macroeconômicas sigam desafiadoras, vimos ao final do trimestre que os ajustes comerciais previamente anunciados têm trazido consecutivamente crescimento e maior atividade da rede de consultoras. Além disso, dados de institutos de monitoramento de mercado apontam um ganho de market share com crescimento de vendas ao consumidor final, o sell-out, nesse primeiro trimestre. Assim, ainda que sujeito a riscos, estes são bons precursores de potencial melhoria futura da receita sell-in da marca.

Quanto ao Avon, o restrito pipeline de inovações ainda impactou a maior parte do trimestre, já que o relançamento da marca no Brasil foi iniciado apenas em meados de março. Até o momento, vimos evoluções promissoras nos indicadores de saúde da marca. E a receita dos lançamentos, ainda que de pouco impacto no mix total, superou as nossas expectativas.

Passando para a Hispana, temos duas histórias bem diferentes.

Excluindo a Argentina, a região segue mostrando evolução saudável e consistente de performance, mas ainda ofuscada justamente pela lenta retomada da Argentina, onde as ações de recuperação de canal também têm indicado melhoria progressiva. A Argentina, aliás, também foi uma das ofensoras de nossa rentabilidade, já que apresentou uma margem bruta bastante comprimida e desalavancagem operacional, o que a propósito também afetou o negócio do Brasil. Mas, o maior impacto na rentabilidade do trimestre foi ocasionado pelas despesas extraordinárias relacionadas ao novo modelo operacional, que foi implementado de forma rápida e sem interrupções, e já implicou em 75% das vagas administrativas reduzidas. Essa rentabilidade pressionada, combinada com perdas no hedge das dívidas em dólar, levou a um prejuízo no primeiro trimestre do ano e se traduziu em um consumo de caixa, totalmente explicado por pagamentos extraordinários relacionados às rescisões, por despesas remanescentes da simplificação da antiga holding e pelo pagamento do caso Chapman.

Excluindo esses efeitos, o fluxo de caixa da firma se mostrou neutro, apesar da típica sazonalidade de consumo de caixa nos primeiros trimestres, reforçando assim a resiliência de nosso modelo de negócio.

Vou passar agora a palavra para a Silvia, que discutirá esses resultados de forma mais detalhada.

Silvia Vilas Boas:

Obrigada, JP. Bom dia a todos e obrigada pela presença. Antes de iniciarmos a análise dos números, gostaria de reforçar, da mesma maneira que eu fiz na nossa última conferência, a questão da comparabilidade das nossas demonstrações financeiras. E por isso, para facilitar as análises, nosso release continua a apresentar uma visão proforma.

Nesta apresentação, assim como no material de apoio que está disponível em nosso site de RI, já disponibilizamos bases ajustadas e comparáveis. Isso significa que, para os dados de 2025,

desconsideramos as simplificações que ocorreram ao longo do ano, como a venda da Avon e a incorporação reversa da Holding. Esses ajustes recorrentes trazem uma complexidade. Mas está acabando. A partir de Q3, as bases trimestrais se tornam comparáveis.

Vamos agora iniciar a sessão financeira.

No **slide 5**, detalhamos a performance da receita no Brasil. Como o JP mencionou, os desafios macro no Nordeste, somados aos distúrbios no nível de serviço, reduziram o canal e a atividade das consultoras menos produtivas, levando a marca Natura para uma queda de 3% ano contra ano.

A Avon seguiu com performance impactada, com recuo de 13,8% ano contra ano. Importante ressaltar que o relançamento da marca Avon ocorreu no final do trimestre, ou seja, ainda não capturamos benefícios do relançamento no primeiro trimestre deste ano. No consolidado, o faturamento do Brasil fechou com queda de 5,5% em relação ao mesmo período de 2025.

No **slide 6**, detalhamos a rentabilidade da operação do Brasil. Observamos no gráfico uma margem EBITDA de 13,8%. Esse resultado reflete prioritariamente dois fatores: as despesas extraordinárias com a reorganização, que impactaram a margem em 280 bps, e a desalavancagem operacional com uma compressão de 440 bps versus o primeiro trimestre de 2025. A margem bruta, por sua vez, permaneceu em patamar saudável de 69,3% apesar da compressão de 140 bps na comparação anual.

Como antecipamos no último call, este trimestre foi impactado pelos custos de *severance* sem que as eficiências do novo modelo operacional, atreladas à redução das posições, fossem capturadas. A partir do próximo trimestre, as sinergias começarão a ser capturadas de forma significativa, enquanto as despesas extraordinárias terão uma redução substancial. Ressalto, contudo, que o potencial total desses benefícios serão capturados ao longo do segundo semestre.

No **slide 7**, detalhamos a região Hispana, que registrou queda de 1,1% em moeda constante e de 10,5% em reais. Conforme o JP antecipou, a lenta recuperação da Argentina continua pressionando o resultado da região. A desaceleração do consumo e o impacto cambial, somados à queda do canal após a integração no terceiro trimestre do ano passado, impactaram a performance de ambas as marcas no país, com maior intensidade na Avon. Já a performance da Hispana, excluindo a Argentina, segue mostrando um crescimento sólido na Natura e uma estabilidade na Avon. Vale destacar que o México já apresenta crescimento sequencial do canal neste trimestre, como sinalizamos na última teleconferência de resultados.

No **slide 8**, detalhamos a rentabilidade da Hispana. Assim como no Brasil, o resultado foi impactado por custos de rescisão relacionados à implementação do novo modelo operacional. A desalavancagem das despesas foi compensada pelos benefícios da Onda 2 no México e na Argentina, o que limitou a compressão da rentabilidade apenas na linha de margem bruta, reflexo direto da performance na Argentina. No país, a desaceleração do consumo, o câmbio e o ajuste do canal impactaram as vendas e geraram uma desalavancagem de volume na fábrica de Moreno, impactando a absorção de custos fixos.

Além disso, tivemos maior pressão de hiperinflação na comparação anual.

Para encerrar, reforço o que destaquei sobre o Brasil. A partir do segundo trimestre, as eficiências do novo modelo serão mais visíveis, acompanhadas de uma redução substancial das despesas extraordinárias.

Movendo agora para o **slide 9**, onde consolidamos os nossos resultados. A receita recuou 7,7% em reais e 3,7% em moeda constante, refletindo as quedas de 5,5% no Brasil e 1,1% na Hispana. A margem EBITDA reportada foi de 7,3%. Esse número foi impactado por 470 bps de despesas extraordinárias e 320 bps de pressão operacional. Esses efeitos operacionais dividem-se em 160 bps na margem bruta, majoritariamente pela Argentina, e os outros 160 bps de desalavancagem de despesas no Brasil.

Vale pontuar que excluindo os itens extraordinários, nossa margem teria sido de 12%, ainda abaixo do nosso compromisso anual de expandir os 14,1% da rentabilidade ajustada de 2025, mas ainda sem capturar nenhum benefício do novo modelo operacional. Em relação aos benefícios do modelo operacional, este deverá ser refletido nas despesas administrativas. Podemos pensar da seguinte maneira: as despesas administrativas representaram 15% da receita líquida neste trimestre. Se excluirmos depreciação, amortização e despesas com P&D, as quais não serão reduzidas com a reorganização, as despesas administrativas representaram 12% da receita líquida. O benefício esperado será reflexo da redução de 25% das posições administrativas que detalhamos na última teleconferência de resultados. Isso tudo sem citar a recuperação da receita, que é a outra alavanca de rentabilidade da empresa. Por isso, apesar do resultado desafiador do trimestre, e conforme o JP vai comentar no fechamento, estamos reafirmando nossos compromissos para o ano de 2026.

No **slide 10**, detalhamos o resultado líquido do período. Registramos um prejuízo de R\$ 445 milhões frente a uma perda comparável de R\$ 50 milhões no primeiro trimestre de 2025. O aumento de R\$ 395 milhões no prejuízo é explicado por três fatores principais.

Primeiro, uma redução de R\$ 86 milhões no EBIT excluindo os itens extraordinários.

Segundo, um impacto de R\$ 177 milhões na despesa financeira líquida, decorrente da valorização do real e seu efeito em nosso hedge das dívidas em dólar, incluindo tanto o efeito do custo de carregamento desta operação como também a marcação a mercado da nossa posição.

Esses efeitos foram parcialmente compensados por uma redução de R\$ 89 milhões em impostos.

Por fim, somamos a esses fatores o maior impacto do trimestre, os R\$ 221 milhões em despesas extraordinárias com a nossa reorganização. Esse conjunto de efeitos explica a variação do nosso resultado líquido contra o mesmo período do ano anterior.

No **slide 11**, analisamos o nosso fluxo de caixa da firma. Nesse primeiro trimestre, registramos um consumo de R\$ 315 milhões frente a um consumo de R\$ 75 milhões no primeiro trimestre de 2025. Esse aumento reflete a rentabilidade pressionada no período, com lucro líquido ajustado R\$ 396 milhões menor, efeito que foi parcialmente compensado por uma melhora de R\$ 140 milhões no capital de giro, vinda principalmente da otimização de estoques.

Quanto aos desembolsos extraordinários, os pagamentos com rescisões foram próximos ao efeito observado em DRE, que foi de R\$ 240 milhões, que somado aos R\$ 90 milhões referentes às despesas remanescentes dos projetos de vendas de ativo, totalizaram o desembolso extraordinário de cerca de R\$ 330 milhões no trimestre.

Portanto, o consumo total de R\$ 315 milhões no período é integralmente explicado por esses R\$ 330 milhões em pagamentos extraordinários que acabei de detalhar.

No **slide 12**, encerro minha apresentação detalhando nossa posição de endividamento e alavancagem. Fechamos o trimestre com uma dívida líquida de R\$ 4 bilhões, um aumento sequencial de R\$ 565 milhões. Essa variação é explicada por três fatores.

Primeiro, o consumo de caixa operacional de R\$ 315 milhões, que eu acabei de detalhar.

Segundo, o desembolso de R\$ 360 milhões referente ao pagamento do Chapman.

E terceiro, esses efeitos foram parcialmente compensados pela entrada de recursos da venda da Avon Rússia.

Em função desse aumento do endividamento e do EBITDA do período, nosso índice de alavancagem alcançou 2,12 vezes.

Agora encerro por aqui e passo a palavra para o JP, que vai trazer as considerações finais. Volto na sequência para a sessão de perguntas e respostas. Obrigada.

João Paulo Ferreira:

Dado o contexto de mercado que continuará desafiador, o novo modelo operacional recém-implantado nos dá melhores condições de navegar, com uma empresa mais leve, ágil e orientada ao cliente. Como, aliás, temos testemunhado com ajustes rápidos no modelo comercial para a retomada do crescimento da rede de consultoras, e também na aceleração do pipeline de inovação e de comunicação, que é um exemplo de um processo que levou à criação de um hub de conteúdo e mídia que ganhou certa notoriedade no mercado recentemente.

Olhando adiante, as despesas de reestruturação serão significativamente menores e começaremos a capturar os benefícios de uma organização mais eficiente. Continuamos com expectativa de recuperação gradual de receita, mas tenho a obrigação de alertar que no mês de junho viveremos a substituição de um dos sistemas SAP da nossa indústria, que apesar da alta prontidão técnica, pode trazer turbulências. Agora, tendo concluído grande parte da reestruturação, nosso foco volta-se completamente para a aceleração da receita e nos mantemos totalmente confiantes em entregar a expansão de rentabilidade, de caixa e retorno para os acionistas comprometidos para 2026.

Termino por aqui, agradeço a atenção e abrimos 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.

Dando início, a primeira pergunta vem da Danni Eiger, XP. Por favor, Danni, por gentileza, pode prosseguir.

Danni Eiger - XP:

Bom dia, João. Silvia, obrigada por pegar minha pergunta. Eu tenho duas aqui do meu lado. A primeira é um follow-up nessa dinâmica da performance ao longo do segundo trimestre. Você comenta dessa recuperação, você já tinha até sinalizado um pouco dela no último call de resultados, que março já tinha tido alguns resultados das mudanças do modelo na questão comercial. Eu queria pedir um pouco mais de detalhamento em termos tanto de como isso tem se dado em relação à atividade base das consultoras, onde você tem visto o melhor, os maiores efeitos, e também como isso se conecta à dinâmica de margem bruta, dado que esse foi um ponto que pressionou o Brasil em relação ao aumento de incentivos no Brasil. Então, acho que essa seria a minha primeira pergunta. E a minha segunda em relação ao SAP, eu particularmente acho que o mercado como um todo tem um pouco de medo de mudanças do SAP, então entender um pouquinho como vocês estão pensando em questão de mitigação desse efeito. Imagino que esteja programado essa mudança para depois do Dia dos Namorados, talvez em torno da Copa que é um período que talvez já tenha um momento mais morno de consumo, mas entender quais estão sendo os mitigadores do lado de vocês para que essa transição seja o menos impactante possível. Obrigada.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Danni. No que se refere à saúde do canal, todos os indicadores continuam progredindo, tanto em número de consultoras como em atividade das consultoras. Fizemos ajustes para ganhar atratividade e facilitar a entrada das consultoras nos ciclos comerciais, especialmente as menores, e isso tem evoluído bastante positivamente. Então, devemos começar a ver bases comparativas maiores muito em breve.

E quanto ao SAP, como você falou, a gente tem uma preparação já bastante detalhada, já há bastante tempo, mas sempre ao risco do imponderável. A implementação acontece no começo de junho. Temos um conjunto de mitigadores, desde antecipação de estoques, abastecimento de canais, das lojas, abastecimento do nosso centro de distribuição antecipadamente, testes de integração que já aconteceram inúmeras vezes, de migração de dados, enfim, a prontidão técnica é bastante alta. Então, acreditamos que estamos tão bem preparados como é possível, como seria possível estar, mas por experiências vividas, acho que no mercado, acho bom deixar o alerta.

Silvia Vilas Boas:

Danni, margem bruta do Brasil fechou em 69,3, que é uma margem bruta saudável, mesmo com um patamar de esforço promocional acima do normal para esse período. Lembrando que a nossa margem bruta saudável a gente considera para o Brasil em torno de 69-70.

Danni Eiger – XP:

Está ótimo, obrigada.

Operador:

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

Joseph Jordano - JP Morgan:

Olá, bom dia a todos. Obrigado por pegar minha pergunta, queria explorar dois pontos. Primeiro entender essa questão macro, como é que vocês têm visto a recuperação, principalmente no Nordeste, se tem algo a ser ressaltado nesse segundo trimestre, e talvez comentando já um pouco de como é que foi a cara do Dia das Mães, em cima disso tentar entender como é que vocês enxergam a evolução ou deterioração da carteira de recebíveis da empresa. A gente vê um uptick do NPL, então entender se isso aqui, de alguma maneira, pode mudar as políticas de crédito daqui pra frente.

E o segundo ponto vai um pouco talvez no que a gente não viu no trimestre ainda, então a gente teve um corte bastante expressivo aqui em despesas corporativas, vocês mencionam algo em torno de 300 basis points, equivalente de margem EBITDA. Eu queria entender como é que isso aqui deve acontecer ao longo do ano, se a gente já consegue ver isso aqui já no segundo tri, se tem mais alguma despesa de *severance*, vocês mencionam 75% executado, o quão relevante isso aqui, versus o que já foi, já está provisionado, então eu queria ter um pouquinho mais de visibilidade de como a gente deveria pensar nessa ponte para o cash flow até o fim do ano, porque até onde eu entendi o segundo tri não parece ter uma evolução muito substancial versus o primeiro tri, mas eu queria escutar esses dois pontos. Obrigado.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, Joseph. Nós tentamos tomar nota aqui, você nos avisa depois se esquecemos alguma coisa nas perguntas. Você falou um pouco da dinâmica de consumo, alguns indicadores de melhora ligeira de consumo, o nosso próprio sell-out, indicações de ganho de sell-out, mas nada disruptivo. A nosso ver, a dinâmica continua muito parecida. Vocês acompanham as questões de endividamento, de renda disponível para consumo, direcionamento do consumo para algumas outras categorias, mas, enfim, vimos melhoras marginais de consumo, o nosso próprio sell-out dá uma indicação dessa, mas eu não espero nenhuma mudança radical de direção. Inclusive, o Dia das Maes foi positivo, mas também nada radicalmente diferente. Quanto a endividamento, a Silvia pode comentar.

Silvia Vilas Boas:

Joseph, quando a gente fala aqui do impacto da nossa carteira de crédito, é importante a gente olhar a visão da carteira que está no Emana Pay e a visão da carteira mercantil, que está ainda em migração. Hoje a gente já migrou para o Pay 43% da carteira. E a inadimplência desta carteira que está no Pay, ela fechou em 2,9%, que é uma evolução se comparado ao primeiro trimestre do ano passado, mas praticamente flat quando a gente considera com o Q4 do ano passado. E a inadimplência consolidada, essa sim é maior, porque eu tenho quase metade da carteira ainda na

entidade mercantil, ela fechou em 6,5%, mas a gente está, desde o ano passado, com essa aceleração da migração e a gente vai concluir essa migração total durante esse ano.

O cenário de mercado continua requerendo bastante atenção, mas a gente já começa a ver a evolução das safras por uma queda nesse patamar. O estado de atenção continua alto, mas os primeiros sinais que a gente está vendo agora são de uma evolução positiva.

Quais foram suas duas últimas perguntas?

Joseph Jordano - JP Morgan:

Seria mais entender, a gente teve toda essa despesa de mais ou menos R\$ 220 milhões no tri, mais o moral hazard que você mencionou, mas olhando esses R\$ 220 milhões e tendo visto 75% de execução, a gente já deveria ver isso aqui, né? Os R\$ 220, como 75% das despesas não recorrentes que a gente deveria enxergar, ou já concentra o todo? E o segundo ponto, se a gente já começa a ver esses 300 bps agora no segundo tri, diretamente?

Silvia Vilas Boas:

Então vamos lá. A gente já executou 75% da redução das posições que nos comprometemos. Lembrando que o novo modelo está implementado. Agora a gente tem só uma parte bem menor que a gente vai concluir nos próximos trimestres. Então, do valor que a gente teve agora em Q1 de *severance*, é importante lembrar que também teve um valor em dezembro, que somado dá em torno de R\$ 240 milhões, o Q1 mais o de dezembro, que é o impacto em linha com o caixa que a gente teve. Então, o que vai acontecer? Nós não capturamos benefício nenhum agora em Q1. E nós vamos começar a capturar esse benefício a partir de Q2 de maneira significativa. O benefício full vai ser ao longo do segundo semestre, mas em Q2 a gente já vai ver o benefício dessa 75% de redução nas posições.

Joseph Jordano - JP Morgan:

Perfeito, obrigado.

Operador:

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

João Soares - Citi:

Bom dia, obrigado por pegar as perguntas. A primeira, queria explorar um pouco a dinâmica de mercado. A minha percepção aqui dos comentários iniciais é que o mercado está desafiador e tem essa situação pontual de SAP. Mas queria ouvir um pouco, parece que vocês estão um pouco mais animados com perspectiva de sell-out e ganho de share. E quando a gente olha a expectativa do Euromonitor, tem uma expectativa de crescimento de mais ou menos 7% ainda para o Brasil. Então JP, queria ouvir um pouco se você acha que essa premissa do Euromonitor de repente pode ser revisada, dado que o contexto de mercado como um todo está um pouco desafiador, ou se de repente a gente deveria ver a Natura acelerar ao longo do ano e crescer mais em linha com essa com essa

expectativa da indústria. Então queria um pouco sobre essa dinâmica aqui. E o segundo ponto, por ser em rentabilidade, você acabou de falar que a gente deveria ver os benefícios da redução de overhead, mas ao mesmo tempo que a gente está vendo um aumento de investimento, o R&D pelo menos veio acima do que a gente estava esperando, e tem todo o relançamento da marca Avon. Então eu queria ouvir um pouco como é que a gente deveria pensar tudo na dinâmica de despesa tendo em vista todas essas *moving parts*. Acho que a cabeça aqui deveria ter um ganho de expansão, deveria ter expansão de margem EBITDA ainda para 2026, especialmente no Brasil, esses 20% que vocês fizeram no ano passado. Dá para pensar nisso diante de toda essa situação de desalavancagem operacional que você teve agora, que a gente tem uma expectativa de melhor, enfim. Ajuda a gente um pouco a pensar nessa margem.

João Paulo Ferreira:

Bom dia, João. Falando da dinâmica de mercado, as estimativas que a gente tem são parecidas com a que você menciona, é um mercado que não está crescendo quase nada em volume, um pouco mais por preço, mas honestamente, examinando o contexto do mundo e do Brasil, acho que há muita incerteza pela frente. Tem os temas geopolíticos afetando cadeias de abastecimento, custos de commodities, combustíveis, ano eleitoral. Acredito que a gente tem que estar preparado para uma volatilidade de mercado. Então, tendo dito isso, sim, trabalhamos para que a marca Natura volte a ganhar share. Isso não vai acontecer do dia para a noite, espero que aconteça ao longo do ano, mas no curto prazo acho que ainda tem muitas turbulências e eu não tenho expectativa de mudanças radicais de direção, não.

Silvia Vilas Boas:

Oi, João. Em relação à rentabilidade do Brasil. A rentabilidade tanto do Brasil quanto do total da região foi em linha com o que a gente esperava. Se a gente elimina o impacto das despesas não operacionais, essa rentabilidade mostra uma outra performance.

Em relação ao seu ponto, se a gente pode, olhando para frente, pensar numa rentabilidade do Brasil em torno de 20%, SG&A foi impactado por desalavancagem. Então, com a expectativa que temos de retomada de crescimento, a gente pode ver uma evolução nessa linha, mas principalmente, o que nós vamos ver é o impacto positivo em G&A da captura das eficiências do novo modelo operacional, porque agora em Q1, como eu comentei, a gente não capturou nenhum benefício, a gente só capturou o impacto negativo do *severance*, e especificamente no caso do Brasil, o aumento da sinistralidade médica que é comum nesse tipo de operação. Então olhando para frente entendemos que temos a alavanca para continuar evoluindo a rentabilidade do Brasil para os patamares que a gente entende que é saudável.

João Soares - Citi:

Perfeito, obrigado.

Operador:

A próxima pergunta vem do Erick Juan, do Santander. Erick, por gentileza, pode prosseguir.

Erick Juan - Santander:

Bom dia, Silvia. Obrigado por pegar nossas perguntas. Acho que aqui do nosso lado ouvir um pouco mais de Hispana. Acho que a Argentina segue sendo aí um headwind pra vocês. Entender um pouco mais, talvez, como vocês entendem que podem atuar de forma um pouco mais ativa encima da questão da Onda 2 ali. Acho que muito mais pra ajudar a gente a entender quando que eventualmente a gente vê uma recuperação um pouco mais forte na Argentina especificamente. Obrigado.

Silvia Vilas Boas:

Eric, bom dia. De fato, a Hispana, com exceção da Argentina, está caminhando bastante bem. Os países andinos, Chile e agora México, se recuperando muito bem, com ganhos de rentabilidade importantes e eu entendo que esses mercados estão bem encaminhados. A Argentina, que também está se recuperando, mas mais lento do que a gente imaginava. Estamos, ao mesmo tempo, trabalhando em aceleração do canal, muitos dos ajustes que foram feitos no Brasil estão sendo replicados lá, com sinais iniciais positivos, ao mesmo tempo que temos que fazer um melhor balanço de preço, despesas, preço, custo dos produtos e despesas em geral para ganhar rentabilidade. Então estamos atuando em todas essas dimensões no momento.

Erick Juan - Santander:

Perfeito, e se me permitirem mais uma, é sobre o canal de varejo aqui no Brasil, vocês mencionam todo um trabalho para o novo formato das franquias, só entender um pouco mais, talvez, timing, vocês mencionam algo para o restante desse ano, mas acho que talvez tem um pouquinho mais de visibilidade de timing, acho que para a gente entender também quando que vem uma, eventualmente uma inflexão maior aí no *same store sales* do canal físico. Obrigado.

Silvia Vilas Boas:

Sim, de fato, nós nos concentramos no último trimestre em acelerar reformas e modificação de formatos, especialmente de lojas franqueadas, para os formatos mais produtivos, o que tem caminhado bem. Daqui para frente, vamos acelerar a abertura de lojas próprias e franqueadas. Dado que os formatos antigos e improdutivos agora já são em número relativamente pequeno, vamos continuar fazendo essa migração, mas já vamos acelerar a abertura de lojas aqui no Brasil e na América Latina Hispânica também.

Erick Juan - Santander:

Perfeito, obrigado pela sua resposta.

Operador:

Obrigado. Continuando, a próxima pergunta vem do Vinícius Prieto, Itaú BBA. Vinícius, por gentileza, pode prosseguir.

Vinícius Prieto - Itaú BBA:

Bom dia, João Paulo, Silvia. Obrigado por pegar as nossas perguntas. Primeiro, eu queria fazer um follow-up nessa dinâmica do sell-in. Vocês mencionaram no release que já retomaram os ganhos de share no sell-out, que o canal mostrou crescimento sequencial no final do tri e que isso pode representar uma melhora do sell-in em algum momento. O que vocês acham que está travando essa conversão em mais sell-in nesse momento? Ainda é um processo de desestocagem da consultora? Pode ser alguma necessidade maior de crédito do lado delas? Ou vocês acham que é algo mais estrutural no canal?

O segundo ponto que eu queria abordar com vocês, vocês mencionaram de distúrbios no nível de serviço nesse primeiro tri. Se vocês puderem detalhar um pouco mais o que aconteceu aqui, e se isso é mais uma questão de perda de venda mesmo para o nível de serviço ou é mais um deslocamento de faturamento entre Q1 e Q2 que poderia ajudar no sell-in do Q2?

E por último, se vocês puderem comentar um pouco da mudança do ICMS-ST em São Paulo. O que vocês viram até aqui de posicionamento competitivo? Vocês já estão vendo os competidores repassando alguma coisa para preço por conta desse aumento de carga nos canais de loja física? E como é que está a expectativa de vocês também para o impacto disso no porta-a-porta quando entrar nos próximos meses? Obrigado.

João Paulo Ferreira:

Vinícius, quanto à diferença sell-in, sell-out, eu entendo que o principal fator é realmente desestocagem da rede de consultoras. Nós estamos sendo muito precisos na concessão de crédito, temos visto um número muito maior de consultoras bloqueadas por dívida. A gente mantém esse número bastante sob controle. Então, ainda que haja oportunidades de concessão de crédito, o maior efeito, a meu ver, é o efeito de ajustes de estoques dentro da rede de consultoras.

No que se refere a serviços, dois efeitos nos impactaram. Com o fechamento da fábrica de Interlagos, nós tivemos que mover produção para Cajamar, houve a necessidade de ajustes nas linhas de produção, nos fluxos de materiais, o que trouxe alguma dificuldade nesse primeiro trimestre.

Um segundo componente que nos afetou foi a substituição dos sistemas de planejamento, sobre o qual a gente falou bastante no ano passado, como uma das linhas de grande investimento do ano passado, esse novo sistema de planejamento integrado começou a operar na virada do ano e também teve que passar por ajustes de sincronização, parametrização, típicos desse tipo de implementação. O que resultou em algum desabastecimento nesse período. Que, sim, se traduz em venda perdida. Não é uma venda deslocada, não. É uma venda perdida que eu espero que esteja normalizada a partir do Q2.

Silvia Vilas Boas:

Vinícius, sobre o ST. A exclusão do ICMS-ST para a venda direta entra em vigor a partir de julho. E nós esperamos agora, em Q2, um impacto transitório vis-à-vis do fim do MVA 177, descasado com a exclusão do ST, mas no segundo semestre isso se neutraliza ao longo do ano. Então, o fim do ST é um

impacto positivo para a gente. Em relação à concorrência, não sei dizer se eles estão repassando o preço ou não.

Operador:

Continuando, a próxima pergunta vem do Andrew Ruben, Morgan Stanley. Por favor, Andrew, pode prosseguir.

Andrew Ruben - Morgan Stanley:

Oi, obrigado. Eu queria entender um pouco mais sobre as tendências no canal de venda social. A gente vê o crescimento do Omni e a queda da venda direta. E um dos pontos que vocês comentaram foi justamente uma migração de parte da venda direta para venda social. Então, queria entender como vocês enxergam a evolução desse canal ao longo do tempo e se conseguem ajudar a gente a entender se são as mesmas representantes que estão ativas em venda social e, se sim, como vocês fazem essa classificação. De novo, acho que isso deve ser uma tendência daqui para frente, então queria entender melhor como isso vem evoluindo no negócio de vocês.

João Paulo Ferreira:

Olá, Andrew. Obrigado pela pergunta. De fato, as vendas das consultoras através de redes sociais, marketplaces, através do WhatsApp, tem crescido bastante. E nós estamos estimulando a aceleração desse movimento, inclusive com a criação de um formato novo chamado Minha Loja, em que ela tem um Seller Center a seu favor para poder gerenciar o relacionamento com sua base de clientes. A adoção tem acelerado bastante dentro da nossa rede e nosso objetivo é acelerar ainda mais essa adoção.

De fato, quando nós reportamos esta receita dentro do nosso release, ela aparece como Omni/Digital. E nós explicamos nas notas que parte dela é atribuível às consultoras. Então, é um pouco *misleading* ver venda direta sem adicionar a essa venda direta as vendas realizadas digitalmente, mas as notas explicativas tentam reconciliar esse número. Embora a adoção seja bastante alta e crescente em todos os extratos das consultoras, também tenho que dizer que, na média, ela atrai consultoras mais jovens.

Então, acho que isso é um fator muito positivo para a renovação da nossa rede de consultoras e nós veremos esse número crescer bastante nos próximos anúncios.

Operador:

A nossa próxima pergunta vem do Bob Ford, Bank of America. É uma pergunta por escrito. Como vocês avaliam o churn no canal e os esforços para a rede? Como devemos analisar a brand equity na Avon e as indicações iniciais da marca? Essas foram as perguntas do Bob.

João Paulo Ferreira:

Obrigado, Bob. Como eu mencionei anteriormente, os esforços que nós fizemos para facilitar a atividade das nossas consultoras, especialmente as pequenas, tem trazido bons resultados. O número de consultoras tem crescido, assim como a sua atividade, o que significa que o churn tem

baixado também. No que se refere ao Brand Equity da Avon e os primeiros indicadores, nós vimos que a consideração pela marca e a consideração de comprar a marca melhoraram bastante já no primeiro trimestre, muito embora a maioria dos investimentos no relançamento tenham acontecido agora no segundo trimestre. Então isso nos dá bastante entusiasmo. Isso foi também acompanhado com uma boa performance de venda dos lançamentos, mas que representaram pouco dentro do portfólio total vendido. São sinais preliminares, incipientes ainda, mas promissores e que nos entusiasma. Vocês sabem também que o relançamento do Avon não é um big bang, ele vai acontecendo progressivamente, a gente vai alocando recursos à medida que a performance da marca vai melhorando, então ainda tem uma jornada grande pela frente até que toda essa renovação do portfólio represente a maioria do sortimento sendo ofertado. Mas os primeiros indícios foram bastante positivos.

Operador:

A sessão de perguntas e respostas está encerrada e a teleconferência de resultados referentes ao primeiro trimestre de 2026 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.