

3T - 25

Divulgação de resultados

Simplificação em fase final; Perturbações temporárias e macro levaram a um fraco 3T-25

- Brasil impactado pela desaceleração do consumo, com queda de rentabilidade diante da desalavancagem de DG&A
- Integração de Natura e Avon implementada em todos os mercados da América Latina, com Argentina afetada por instabilidades operacionais temporárias e México já em tendência de recuperação
- Conclusão da venda da Avon International (ex-Rússia) prevista para o 1T-26; venda da Avon CARD já foi concluída

(R\$ MM, %) ¹	3T-25				9M-25			
	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	3.210	1.984	5.194	5.194	9.650	6.375	16.024	16.024
Cresc. YoY - CC (%)	-3,7%	-3,9%	-3,8%	-3,8%	1,8%	7,1%	4,0%	4,0%
Cresc. YoY - BRL (%)	-3,7%	-24,9%	-13,1%	-13,1%	1,8%	-7,1%	-1,9%	-1,9%
Margem Bruta (%)	69,2%	64,1%	67,2%	67,2%	69,6%	63,1%	67,0%	67,0%
Var. YoY (bps)	-300 bps	300 bps	-10 bps	-10 bps	-80 bps	220 bps	60 bps	60 bps
EBITDA Recorrente	519	90	609	577	1.879	375	2.254	2.154
Cresc. YoY (%)	-32,4%	-38,7%	-33,4%	-33,7%	-14,4%	66,5%	-6,9%	-3,5%
Margem EBITDA Recorrente (%)	16,2%	4,5%	11,7%	11,1%	19,5%	5,9%	14,1%	13,4%
Var. YoY (bps)	-690 bps	-100 bps	-360 bps	-350 bps	-370 bps	260 bps	-70 bps	-30 bps
Lucro Líquido das Operac. Continuadas				-119				277
Dívida Líquida				4.044				4.044

¹ Dados do 9M-25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A **receita líquida** foi de R\$ 5.194 milhões, queda de -13,1% na comparação anual ("A/A"), como resultado da desaceleração no Brasil e dos desafios na integração das operações da Argentina e do México. A receita também foi impactada pela expressiva apreciação do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,8% A/A, explicada por:

- Brasil** -3,7% A/A, refletindo o desempenho estável da marca Natura (-0,2% A/A) e pela queda de 17,3% na Avon no período. Ambas as marcas foram afetadas pela desaceleração do consumo que tem afetado o mercado de beleza desde junho, mas a Avon já enfrentava dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o seu relançamento, planejado o kick-off no primeiro semestre do próximo ano
- Hispana** -3,9% A/A em CC (ex-Argentina -1,6% A/A em CC), com a marca Natura crescendo +12,3% A/A em CC enquanto Avon e Casa & Estilo apresentaram quedas de -27,2% e -35,9% A/A em CC, respectivamente. Na Argentina, todas as categorias foram severamente afetadas pela integração de Natura e Avon ("Onda 2") em julho. Ex-Argentina, tanto a Natura quanto a Avon apresentaram um desempenho A/A melhor que o do 2T-25, impulsionado principalmente pelo México, que vem se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 no país em maio de 2025

O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%, refletindo:

- EBITDA recorrente do **Brasil**, que foi de R\$ 519 milhões, com margem de 16,2%. A redução de -690 pontos-base na rentabilidade A/A é explicada principalmente pelo impacto das despesas G&A em função dos maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos releases de resultado anteriores. Na comparação com o trimestre anterior, as despesas G&A recuaram um dígito alto, beneficiadas por reduções táticas. Nos 9M-25, as despesas G&A permaneceram acima dos níveis de 2024, uma vez que a maior parte dos investimentos estruturantes está concentrada em nosso principal país. Após a conclusão dessas implementações, somadas às ações estruturais para destravar eficiências organizacionais, as despesas G&A deverão ser significativamente reduzidas como percentual da receita
- Rentabilidade recorrente da **Hispana**, que foi de 4,5%, queda de -100 pontos-base A/A, explicada principalmente pela desalavancagem de despesas G&A enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva na comparação com o ano anterior, impulsionada pela recuperação do México e boa performance dos outros países com a integração mais madura
- Despesas recorrentes **corporativas do Grupo** somaram R\$ -32 milhões, queda de -27,8% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior

O **lucro líquido das operações continuadas** foi de R\$ -119 milhões, em comparação com R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, em função das pressões sobre receita e rentabilidade, aliadas ao aumento das despesas financeiras líquidas, impactadas pela piora nos resultados com derivativos cambiais. Esses efeitos foram parcialmente compensados por menores despesas com impostos, refletindo o menor EBT.

A **dívida líquida** atingiu R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em comparação com a posição de dívida líquida no 2T-25¹, refletindo fluxo de caixa neutro para a firma no período

¹ A fusão entre Natura &Co Holding e Natura Cosméticos foi concluída em 1º de julho de 2025. Dessa forma, os resultados comparativos consideram os dados da Holding até o 2T-25

Mensagem da Administração

O processo de simplificação da Natura está finalmente chegando ao fim, com o anúncio do acordo vinculante para venda da Avon International (ex-Rússia) e a conclusão da venda da Avon América Central e República Dominicana ("CARD"). As alternativas estratégicas para a Avon Rússia continuam avançando, e a unidade permanece classificada como ativo mantido para venda.

Além disso, para alinhar a estrutura corporativa com o processo de simplificação em andamento, tanto a Natura &Co Holding quanto a Avon Industrial foram incorporadas com sucesso à Natura Cosméticos S.A.

A simplificação das operações continuadas também avançou, com a Argentina — o último país restante — concluindo a integração das marcas Avon e Natura ("Onda 2") em julho.

Apesar de todos esses avanços na nossa estrutura, nosso desempenho nesse trimestre foi claramente insatisfatório. A desaceleração do mercado de beleza no Brasil, identificado inicialmente em junho de 2025 e ainda em curso, levou o crescimento da marca Natura a se estabilizar, após um período de expansão de dois dígitos baixos. A marca Avon também foi afetada pelo cenário macroeconômico, mas em menor grau, pois a marca já vinha enfrentando dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o *kick-off* do seu relançamento no primeiro semestre do próximo ano.

Esse contexto do mercado brasileiro coincidiu com um pico nas instabilidades operacionais na Argentina em julho, relacionadas à implementação da Onda 2, e acabaram ofuscando a recuperação do desempenho no México, que passou pela integração no 2T. Desde então nossa operação no país, já apresentou melhorias operacionais e financeiras sequenciais e mensais ao longo do terceiro trimestre, reforçando nossa confiança de que a volatilidade associada à Onda 2 ficará em breve para trás.

Juntos, esses três mercados (que representam cerca de 85% do faturamento) levaram a uma queda de dois dígitos baixos na nossa receita. Esse declínio, por sua vez, provocou desalavancagem de despesas G&A, anulando a margem bruta saudável e as eficiências em despesas com vendas que entregamos nesse terceiro trimestre.

Em ESG, a COP-30 está acontecendo aqui no nosso quintal – na Amazônia. Como parte da coalizão C.A.S.E. – *Climate Action Solutions & Engagement*, estamos participando do diálogo em Belém para ajudar a ampliar a oferta de soluções climáticas e socioambientais e fortalecer os modelos de negócios regenerativos.

Olhando para frente, esperamos que as ações táticas que tomamos nesse 3T-25 passem a gerar eficiências mais significativas em despesas já no 4T-25. Com a estabilização do México e um desempenho mais favorável, ainda que pressionado, na Argentina, esses fatores devem abrir caminho para uma melhora na rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025.

Apesar do trimestre difícil, nossas metas apresentadas durante o Natura Day em Junho não mudaram. A recuperação do México após a Onda 2 também será essencial para posicionar o país como um pilar de crescimento sustentável da marca Natura, enquanto seguimos defendendo e ampliando participação de mercado no Brasil e na Argentina.

Além disso, planejamos migrar de ações táticas para iniciativas estruturais, com o objetivo de destravar eficiências organizacionais e corporativas, reduzindo nossa dependência de condições macroeconômicas para alcançar o crescimento sustentável do EBTIDA, a expansão da nossa rentabilidade e o retorno aos nossos acionistas.

01 Resumo dos Resultados

(R\$ MM, %) ¹	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A
Receita Bruta	4.370	4.619	-5,4%	2.496	3.282	-23,9%	6.867	7.901	-13,1%				6.867	7.901	-13,1%
Receita Líquida	3.210	3.333	-3,7%	1.984	2.643	-24,9%	5.194	5.976	-13,1%				5.194	5.976	-13,1%
Natura	2.666	2.670	-0,2%	1.389	1.582	-12,2%	4.054	4.253	-4,7%				4.054	4.253	-4,7%
Avon	437	529	-17,3%	415	714	-41,9%	852	1.242	-31,4%				852	1.242	-31,4%
Casa & Estilo	78	85	-9,0%	170	331	-48,7%	248	417	-40,6%				248	417	-40,6%
Outros	30	48	-39,1%	11	16	-32,5%	40	64	-37,5%				40	64	-37,5%
CMV	-990	-926	7,0%	-711	-1.027	-30,8%	-1.702	-1.953	-12,9%				-1.702	-1.953	-12,9%
Lucro Bruto	2.220	2.407	-7,8%	1.273	1.615	-21,2%	3.492	4.023	-13,2%				3.492	4.023	-13,2%
Margem Bruta	69,2%	72,2%	-300 bps	64,1%	67,1%	-300 bps	67,2%	67,3%	-10 bps				67,2%	67,3%	-10 bps
Despesas Operacionais	-1.934	-1.885	2,6%	-1.301	-1.589	-18,1%	-3.235	-3.474	-6,9%	-32	-118	-72,6%	-3.267	-3.592	-9,0%
% da receita líquida	-60,2%	-56,5%	-370 bps	-65,6%	-60,7%	-550 bps	-62,3%	-58,7%	-420 bps				-62,9%	-60,7%	-280 bps
Despesas com Vendas	-1.356	-1.453	-6,6%	-952	-1.171	-18,7%	-2.308	-2.624	-12,0%				-2.308	-2.624	-12,0%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-515	-367	40,3%	-316	-366	-13,7%	-831	-733	13,3%	-32	-44	-26,8%	-863	-777	11,1%
Custos de Transformação	-76	-82	-7,1%	-32	-39	-18,9%	-108	-121	-10,9%	10	-11	-189,3%	-98	-132	-25,7%
Outras receitas/despesas	14	17	-20,2%	-2	-13	-87,4%	12	5	167,9%	-10	-63	-84,0%	2	-59	-103,6%
EBIT	286	523	-45,3%	-28	26	-208,5%	258	549	-53,1%	-32	-118	-72,6%	225	431	-47,7%
Margem EBIT (%)	8,9%	15,7%	-680 bps	-14,4%	1,0%	-240 bps	5,0%	9,2%	-420 bps				4,3%	7,2%	-290 bps
Depreciação & Amortização	153	147	3,7%	86	81	7,3%	239	228	5,0%				239	228	5,0%
EBITDA	439	670	-34,5%	58	107	-45,6%	497	777	-36,0%	-32	-118	-72,6%	464	659	-29,5%
Margem EBITDA (%)	13,7%	20,1%	-640 bps	2,9%	4,0%	-110 bps	9,6%	13,0%	-340 bps				8,9%	11,0%	-210 bps
Ajustes EBITDA	81	98	-18,0%	32	39	-19,9%	112	138	-18,6%	0	73	-99,7%	112	211	-46,8%
EBITDA Recorrente	519	768	-32,4%	90	146	-38,7%	609	914	-33,4%	-32	-44	-27,8%	577	870	-33,7%
Margem EBITDA recorrente (%)	16,2%	23,1%	-690 bps	4,5%	5,5%	-100 bps	11,7%	15,3%	-360 bps				11,1%	14,6%	-350 bps
Resultado Financeiro													-431	-170	152,7%
Lucro antes do IR / CSLL													-205	261	-178,8%
Imposto de Renda e Contrib. Social													87	41	111,5%
% do Lucro antes do IR / CSLL													-42,7%	15,7%	-5780 bps
Lucro líquido das operações continuadas	9.650	9.477	1,8%	6.375	6.858	-7,1%	16.024	16.335	-1,9%				-119	301	-139,4%
Margem líquida (%)													-2,3%	5,0%	-730 bps
Operações descontinuadas													-1.807	-6.995	-74,2%
Lucro líquido (prejuízo)	1.956	2.316	-20,4%	1.666	1.984	-15,8%	1.633	1.676	-2,4%				-1.926	-6.694	-71,2%

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

(R\$ MM, %) ¹	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Bruta	13.196	13.292	-0,7%	8.037	8.619	-6,8%	21.232	21.911	-3,1%				21.232	21.911	-3,1%
Receita Líquida	9.650	9.477	1,8%	6.375	6.858	-7,1%	16.024	16.335	-1,9%				16.024	16.335	-1,9%
Natura	7.981	7.531	6,0%	4.348	4.164	4,4%	12.329	11.694	5,4%				12.329	11.694	5,4%
Avon	1.343	1.563	-14,1%	1.418	1.788	-20,7%	2.761	3.351	-17,6%				2.761	3.351	-17,6%
Casa & Estilo	229	247	-7,2%	560	849	-34,1%	789	1.096	-28,0%				789	1.096	-28,0%
Outros	97	136	-28,7%	48	57	-15,6%	145	193	-24,8%				145	193	-24,8%
CMV	-2.933	-2.810	4,4%	-2.353	-2.681	-12,2%	-5.286	-5.490	-3,7%				-5.286	-5.490	-3,7%
Lucro Bruto	6.716	6.667	0,7%	4.022	4.178	-3,7%	10.738	10.845	-1,0%				10.738	10.845	-1,0%
Margem Bruta	69,6%	70,4%	-80 bps	63,1%	60,9%	-220 bps	67,0%	66,4%	-60 bps				67,0%	66,4%	-60 bps
Despesas Operacionais	-5.469	-4.949	10,5%	-4.015	-4.252	-5,6%	-9.483	-9.202	3,1%	-151	-308	-51,2%	-9.634	-9.510	1,3%
% da receita líquida	-56,7%	-52,2%	-450 bps	-63,0%	-62,0%	-100 bps	-59,2%	-56,3%	-290 bps				-60,7%	-58,2%	-190 bps
Despesas com Vendas	-3.940	-3.958	-0,5%	-2.957	-3.067	-3,6%	-6.897	-7.025	-1,8%	0	0		-6.897	-7.025	-1,8%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.404	-1.024	37,2%	-915	-1.087	-15,8%	-2.319	-2.110	9,9%	-143	-189	-24,0%	-2.463	-2.299	7,1%
Custos de Transformação	-189	-166	13,3%	-133	-63	109,5%	-321	-230	39,9%	-1	-12	-88,4%	-323	-242	33,5%
Outras receitas/despesas	64	199	-67,6%	-10	-35	-70,6%	54	164	-67,0%	-6	-108	-94,6%	48	56	-14,1%
EBIT	1.248	1.718	-27,4%	7	.75	-109,2%	1.255	1.643	-23,6%	-151	-308	-51,2%	1.104	1.334	-17,3%
Margem EBIT (%)	12,9%	18,1%	-520 bps	0,4%	-1,1%	-120 bps	7,8%	10,1%	-230 bps				6,9%	8,2%	-130 bps
Depreciação & Amortização	433	444	-2,5%	236	238	-1,0%	668	682	-2,0%				668	682	-2,0%
EBITDA	1.680	2.161	-22,3%	242	163	48,6%	1.923	2.324	-17,3%	-151	-308	-51,2%	1.772	2.016	-12,1%
Margem EBITDA (%)	17,4%	22,8%	-540 bps	3,8%	2,4%	-140 bps	12,0%	14,2%	-220 bps				11,1%	12,3%	-120 bps
Ajustes EBITDA	198	33	502,6%	133	62	113,3%	331	95	248,0%	51	121	-58,1%	382	216	76,7%
EBITDA Recorrente	1.879	2.194	-14,4%	375	225	66,5%	2.254	2.419	-6,9%	-100	-188	-46,7%	2.154	2.232	-3,5%
Margem EBITDA recorrente (%)	19,5%	23,2%	-370 bps	5,9%	3,3%	-260 bps	14,1%	14,8%	-70 bps				13,4%	13,7%	-30 bps
Resultado Financeiro													-758	-646	17,4%
Lucro antes do IR / CSLL													345	688	-49,8%
Imposto de Renda e Contrib. Social													-69	-1.125	-93,9%
% do Lucro antes do IR / CSLL													-19,8%	-163,4%	14360 bps
Lucro líquido das operações continuadas	9.650	9.477	1,8%	6.375	6.858	-7,1%	16.024	16.335	-1,9%				277	-437	-163,4%
Margem líquida (%)													1,7%	-2,7%	440 bps
Operações descontinuadas													-2.158	-8.074	-73,3%
Lucro líquido (prejuízo)	1.956	2.316	-20,4%	1.666	1.984	-15,8%	1.633	1.676	-2,4%				-1.881	-8.510	-77,9%

¹ Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

02 Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A R\$ ^a	9M-25	9M-24	% A/A CC ^a
Total	3.210	3.333	-3,7%	9.650	9.477	1,8%
Cresc. A/A - CC (%)	-3,7%	16,4%		1,8%	9,9%	
Natura	2.666	2.670	-0,2%	7.981	7.531	6,0%
Cresc. A/A - CC (%)	-0,2%	19,4%		6,0%	15,3%	
Avon	437	529	-17,3%	1.343	1.563	-14,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-17,3%	14,4%		-14,1%	0,1%	
Casa & Estilo	78	85	-9,0%	229	247	-7,2%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-29,8%		-7,2%	-38,6%	
Outros	30	48	-39,1%	97	136	-28,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-39,1%			-28,7%		

^a Crescimento de receita A/A em reais é o mesmo que A/A em CC

Natura Brasil

- A Natura no Brasil apresentou um desempenho estável (-0,2% A/A) no 3T-25, em cima de uma forte base de comparação (+19,4% A/A no 3T-24), em meio a uma desaceleração do consumo que afetou particularmente o mercado de beleza desde junho, conforme mencionado no relatório de resultados do 2T-25. A tendência de desaceleração observada decorre, em grande parte, da retração na atividade das consultoras menos produtivas, como consequência direta da restrição na oferta de crédito — dinâmica típica em contextos de volatilidade macroeconômica
- Já nos 9M-25, a marca registrou crescimento de +6,0% A/A, totalmente alinhado com o desempenho do mercado brasileiro de beleza no período, de acordo com estimativas internas. A principal estratégia da marca no país continua sendo a defesa e o ganho de participação de mercado, mesmo em um cenário de demanda mais enfraquecida

Avon Brasil

- A receita da Avon no Brasil caiu -17,3% A/A, piora em relação à queda de -12,9% registrada no 2T-25. Conforme mencionado no relatório de resultados anterior, a marca continua impactada por um pipeline restrito de SKUs inovadores e, neste trimestre, também sentiu os efeitos da desaceleração do consumo. Além disso, a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar causou escassez temporária de produtos. A migração foi concluída em outubro e espera-se que as operações se normalizem em breve. Vale destacar que o kick-off de relançamento da marca está programado para o primeiro semestre de 2026, contemplando uma revisão completa do portfólio, em linha com o novo posicionamento estratégico da Avon

Casa & Estilo

- Brasil registrou queda de -9,0% A/A, tendência semelhante à observada no 1T-25, mas uma deterioração em comparação ao crescimento de +2,8% A/A registrado no 2T-25, quando o segmento se beneficiou de uma campanha bem-sucedida

B. Desempenho por canal de distribuição

	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.514	1.583	-4,3%	1.515	1.580	-4,1%
# Clientes Identificados (MM)	8,2	6,9	18,1%	8,2	6,9	18,1%
Total Lojas	1.032	943	9,4%	1.032	943	9,4%
Lojas Próprias	160	128	25,0%	160	128	25,0%
Franquias	872	815	7,0%	872	815	7,0%
Cresc. SSS (%)	13,3%	19,7%	-640 bps	16,4%	22,5%	-610 bps
Receita por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.751	2.951	-6,8%	8.363	8.446	-1,0%
Omni / Digital	273	217	25,9%	710	553	28,3%
Varejo	186	167	11,7%	576	480	20,0%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda por relações

- A receita caiu -6,8% A/A, impactada pela redução de -4,3% no número de consultoras de beleza, aliada à redução da produtividade, refletindo em grande parte o desempenho da marca Avon, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”. Além disso, a produtividade foi afetada pelas consultoras menos produtivas, que são atingidas de maneira mais severa pelas restrições de crédito, enquanto as mais produtivas continuaram a apresentar melhoria na comparação A/A

Omni/Digital

- As receitas aumentaram +25,9% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais, impulsionado por iniciativas dedicadas, como *live commerce*, em linha com o mencionado no relatório de resultados do 2T-25. Além disso, foi lançada para as consultoras de beleza neste trimestre a ferramenta “Minha Loja”, que visa impulsionar o *social selling* e avançar ainda mais na digitalização da venda por relações

Varejo

- A base de lojas manteve um forte ritmo de crescimento, com 89 novas lojas adicionadas no período. Essa evolução, combinada com um SSS de +13,3%, resultou em um crescimento de receita de +11,7% A/A. A discrepância entre o SSS e o crescimento A/A da receita é explicada por 13 lojas próprias que estão atualmente em reforma e que serão reabertas para a temporada de festas de final de ano

Mesmo com a desaceleração do consumo, os canais omni/digital e de varejo continuaram a registrar crescimento saudável de dois dígitos, sustentado por sua ainda baixa penetração na receita total e reforçando seu papel como importantes alavancas de expansão, mesmo em um ambiente de consumo desafiador.

C. Emana Pay

O **Emana Pay** é uma alavanca fundamental para aumentar a produtividade das consultoras de beleza, facilitando o acesso a capital de giro por meio de crédito mais assertivo e baseado em dados, apoiado por insights de CRM. Ao mesmo tempo, a ferramenta exerce papel fundamental na digitalização do nosso canal de distribuição, ao oferecer múltiplas opções de pagamento às consumidoras finais no momento da venda.

	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
# usuários ativos (mil)	543	363	49%	543	363	49%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	15.846	16.161	-2%	46.092	43.025	7%
Penetração Crédito - % do sell-in	31,7%	9,9%	2180 bps	24,4%	6,3%	1810 bps
NPL - 90 dias (%)	4,7%	1,1%	360 bps	4,7%	1,1%	360 bps

Usuários ativos

- O número de usuários ativos cresceu 49% A/A, atingindo 36% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 23% no 3T-24

Volume total de pagamentos

- O TPV caiu -2% A/A durante o trimestre, desacelerando quando comparado aos trimestres anteriores (+7% nos 9M25), como resultado da forte desaceleração do setor no Brasil

Penetração do crédito

- A adoção do Emana Pay continuou a aumentar rapidamente, alinhada com a estratégia da Companhia, e o saldo de crédito em aberto atingiu aproximadamente 32% das vendas sell-in e quase 40% no final do trimestre
- Além disso, como resultado do aumento contínuo da penetração de crédito na plataforma Emana Pay, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, gerando uma entrada de recursos de R\$ 200 milhões. Com a operação, o FIDC totalizou R\$ 750 milhões, dos quais R\$ 550 milhões correspondem a investidores seniores e o restante à tranche subordinada

Inadimplência - 90 dias

- O nível geral de inadimplência 90 dias da companhia (incluindo Emana e não-Emana) se manteve praticamente estável A/A (de 5,3% no 3T-24 para 5,4% no 3T-25). Vale destacar que, à medida que a penetração de crédito no Emana Pay aumenta, as consultoras menos produtivas — que já apresentam maior propensão a atrasos de pagamento — acabam migrando para a plataforma financeira
- O aumento de penetração do Emana Pay (para 32% no 3T-25 de 10% no mesmo período do ano anterior) explica a maior parte do aumento A/A da inadimplência 90 dias para 4,7%
- É importante destacar que o nível de inadimplência na plataforma do Emana Pay segue abaixo do portfólio de crédito que está fora da plataforma, refletindo melhor seleção de risco, acompanhamento da carteira e engajamento com as consultoras
- Em menor grau, o ambiente mais restrito de juros e à deterioração do mercado de crédito brasileiro como um todo também impactaram o nível de inadimplência. Mesmo nessas condições, o Emana manteve a disciplina e a restrição de crédito (conforme mencionado na seção “desempenho por marca”), para manutenção da qualidade do portfólio de crédito e sustentabilidade do crescimento futuro

D. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Brasil P&L					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	3.210	3.333	-3,7%	9.650	9.477	1,8%
CMV	-990	-926	7,0%	-2.933	-2.810	4,4%
Lucro Bruto	2.220	2.407	-7,8%	6.716	6.667	0,7%
% margem Bruta	69,2%	72,2%	-300 bps	69,6%	70,4%	-80 bps
Despesas com Vendas	-1.356	-1.453	-6,6%	-3.940	-3.958	-0,5%
% receita líquida	-42,3%	-43,6%	130 bps	-40,8%	-41,8%	100 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-515	-367	40,3%	-1.404	-1.024	37,2%
% receita líquida	-16,0%	-11,0%	-500 bps	-14,6%	-10,8%	-380 bps
Custos Transformação	-76	-82	-7,1%	-189	-166	13,3%
% receita líquida	-2,4%	-2,5%	10 bps	-2,0%	-1,8%	-20 bps
Outras receitas / despesas	14	17	-20,2%	64	199	-67,6%
% receita líquida	0,4%	0,5%	-10 bps	0,7%	2,7%	-140 bps
EBIT	286	523	-45,3%	1.248	1.718	-27,4%
% margem EBIT	8,9%	15,7%	-680 bps	12,9%	18,1%	-520 bps
Deprec. & Amortiz.	153	147	3,7%	433	444	-2,5%
% receita líquida	4,8%	4,4%	40 bps	4,5%	4,7%	-20 bps
EBITDA	439	670	-34,5%	1.680	2.161	-22,3%
% margem EBITDA	13,7%	20,1%	-640 bps	17,4%	22,8%	-540 bps
Ajustes EBITDA	81	98	-18,0%	198	33	502,6%
% receita líquida	2,5%	3,0%	-50 bps	2,1%	0,3%	180 bps
Custos Transformação	76	82	-7,1%	189	166	13,3%
Outros ajustes	4	16	-73,4%	10	-133	-107,3%
EBITDA Recorrente	519	768	-32,4%	1.879	2.194	-14,4%
% margem EBITDA Recorrente	16,2%	23,1%	-690 bps	19,5%	23,2%	-370 bps

- A **receita líquida** caiu 3,7% A/A, devido ao desempenho estável da marca Natura aliado à receita ainda afetada da marca Avon, cujo kick-off do seu relançamento está previsto para o primeiro semestre de 2026
- A **margem bruta** atingiu 69,2% no 3T-25, um nível sólido, mas que implica contração de -300 pontos-base A/A, explicada pela base de comparação mais difícil. Já nos 9M-25, a margem bruta foi de 69,6%, indicando ampla estabilidade durante o ano e níveis promocionais saudáveis, mesmo com o cenário macroeconômico mais desafiador
- As **despesas com vendas**, dada sua natureza mais variável, acompanharam a queda nas receitas e caíram 6,6% A/A, representando 42,3% da receita líquida comparada a 43,6% no mesmo período do ano passado
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** somaram R\$ 515 milhões no trimestre, representando 16,0% da receita líquida comparada a 11,0% no 3T-24. Esse valor representa aumento de 40,3% nas despesas G&A, refletindo principalmente os maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos relatórios de resultados anteriores. Vale destacar que, em relação ao trimestre anterior, as despesas G&A no Brasil diminuíram em um dígito alto, beneficiando-se de reduções táticas. Já nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil estão rodando acima do nível observado nos 9M-24, refletindo a concentração de investimentos estruturantes no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 76 milhões (-7,1% A/A), com cerca de 70% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 10% a investimentos em fábricas e o restante relacionado principalmente a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente e a margem** totalizaram R\$ 519 milhões e 16,2%, respectivamente. A queda de -690 pontos-base A/A na rentabilidade é explicada pelo impacto das despesas DG&A mencionado acima. Dado o intervalo de tempo entre a implementação das ações táticas e a materialização de seus resultados, o efeito no 3T-25 ainda não foi significativo. Assim, os benefícios dessas iniciativas devem se tornar mais relevantes no próximo trimestre. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

03 Desempenho Operacional e Financeiro na Hispana

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Hispana					
	3T-25	3T-24	%YoY R\$	9M-25	9M-24	%YoY R\$
Total	1.984	2.643	-24,9%	6.375	6.858	-7,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-3,9%	22,6%		7,1%	13,2%	
Natura	1.389	1.582	-12,2%	4.348	4.164	4,4%
Cresc. A/A - CC (%)	12,3%	34,7%		21,5%	28,3%	
Avon	415	714	-41,9%	1.418	1.788	-20,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-27,2%	19,8%		-10,5%	4,7%	
Casa & Estilo	170	331	-48,7%	560	849	-34,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-35,9%	-13,5%		-25,9%	-19,5%	
Casa & Estilo	11	16	-32,5%	48	57	-15,6%
Cresc. A/A - CC (%)	-6,2%	0,0%		-4,0%	0,0%	

Natura Hispana

- A receita variou +12,3% em CC ou -12,2% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Nossas operações na Argentina nesse 3T-25 foram fortemente afetadas por instabilidades operacionais temporárias, decorrentes da integração das marcas Natura e Avon iniciada em julho, bem como pela desaceleração macroeconômica no país
- Ex-Argentina, o crescimento em CC foi de um dígito alto, o que implica uma recuperação em relação ao dígito baixo observado no 2T-25. A melhora sequencial no desempenho ex-Argentina se deve principalmente à Natura no México, que está se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 realizada em maio de 2025. Embora a marca ainda não esteja operando em seu ritmo pleno, cada mês do terceiro trimestre apresentou melhora sequencial, o que nos dá confiança de que a volatilidade enfrentada na região é temporária e posiciona 2026 como um ano importante para o crescimento da marca

Avon Hispana

- As receitas caíram -27,2% em CC e -41,9% em R\$. Assim como a Natura, a Avon também foi impactada no 3T-25 pelos efeitos negativos do câmbio e pelo desempenho da marca na Argentina, em meio à implementação da Onda 2. Além disso, o trimestre refletiu o impacto da transição na Avon para o formato de revista exclusivamente digital no país, o que marcou a descontinuidade da distribuição física de brochuras no país em junho. Vale destacar que a marca, da mesma forma que a Natura, apresentou alguma recuperação em seu desempenho ex-Argentina, com a queda A/A recuando para -15,4% em comparação com -20,5% no 2T-25

Casa & Estilo Hispana

- As receitas apresentaram queda de -35,9% em CC e de -48,7% em R\$, como resultado da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.253	1.489	-15,8%	1.336	1.498	-10,8%
# Clientes Identificados (MM)	1,2	0,8	39,1%	1,2	0,8	39,1%
Total Lojas	90	58	55,2%	90	58	55,2%
Lojas Próprias	90	58	55,2%	90	58	55,2%
Franquias	0	0	n.a.	0	0	n.a.
Cresc. SSS (%)	3,5%	7,1%	-360 bps	4,9%	11,5%	-660 bps
Receita Líquida por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	1.885	2.541	-25,8%	6.060	6.605	-8,3%
Omni / Digital	50	58	-14,6%	167	144	16,1%
Varejo	50	42	17,4%	148	108	37,1%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda por relações

- As receitas caíram -25,8 %, como resultado da queda de -15,8% A/A no número de consultoras de beleza refletindo a Onda 2 na Argentina, bem como dos impactos negativos do câmbio

Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,6 % A/A, devido principalmente ao desempenho das receitas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”

Varejo

- A expansão de lojas próprias seguiu em ritmo sólido, com 32 novas aberturas no período, o que combinado com SSS de +3,5%, levou a um crescimento de +17,4 % A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram impactadas pelos efeitos negativos do câmbio, mas como a penetração do varejo nas receitas da Argentina é menor, o impacto foi menos severo do que nos canais Digital e de Venda por Relações

Receita por canal foi publicada em R\$ e de acordo com a contabilidade de hiperinflação IAS29. Por isso a variação ano contra ano da receita dos canais são majoritariamente um reflexo da contabilidade de hiperinflação e dos desafios de câmbio.

C. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Hispana P&L					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	1.984	2.643	-24,9%	6.375	6.858	-7,1%
CMV	-711	-1.027	-30,8%	-2.353	-2.681	-12,2%
Lucro Bruto	1.273	1.615	-21,2%	4.022	4.178	-3,7%
% margem Bruta	64,1%	61,1%	300 bps	63,1%	60,9%	220 bps
Despesas com Vendas	-952	-1.171	-18,7%	-2.957	-3.067	-3,6%
% receita líquida	-48,0%	-44,3%	-370 bps	-46,4%	-44,7%	-170 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-316	-366	-13,7%	-915	-1.087	-15,8%
% receita líquida	-75,9%	-73,9%	-200 bps	-74,4%	-75,8%	140 bps
Custos Transformação	-32	-39	-18,9%	-133	-63	109,5%
% receita líquida	-7,6%	-7,5%	-10 bps	-2,7%	-0,9%	-120 bps
Outras receitas / despesas	-2	-13	-87,4%	-10	-35	-70,6%
% receita líquida	-0,7%	-0,5%	40 bps	-0,2%	-0,5%	30 bps
EBIT	-28	26	-208,5%	7	-75	-109,2%
% margem EBIT	-1,4%	1,0%	-240 bps	0,1%	-1,1%	120 bps
Deprec. & Amortiz.	86	81	7,3%	236	238	-1,0%
% receita líquida	4,4%	3,0%	140 bps	3,7%	3,5%	20 bps
EBITDA	58	107	-45,6%	242	163	48,6%
% margem EBITDA	2,9%	4,0%	-110 bps	3,8%	2,4%	140 bps
Ajustes EBITDA	32	39	-19,9%	133	62	113,3%
% receita líquida	7,6%	7,5%	10 bps	2,7%	0,9%	120 bps
Custos Transformação	32	39	-18,9%	133	63	109,5%
Outros ajustes	0	0	-100,0%	0	-1	-91,4%
EBITDA Recorrente	90	146	-38,7%	375	225	66,5%
% margem EBITDA Recorrente	4,5%	5,5%	-100 bps	5,9%	3,3%	260 bps

- A **receita líquida** caiu 24,9% A/A, em meio a instabilidades temporárias decorrentes da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos cambiais negativos e ao forte impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação A/A da receita em CC da Hispana ex-Argentina de ambas as marcas, impulsionadas pelo recuperação em curso no México
- A **margem bruta** foi de 64,1%, melhora de +300 pontos-base A/A, refletindo a contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício significativo no CPV da região, resultando em uma melhora da margem bruta contábil na comparação A/A. Excluindo esse efeito, as margens A/A foram pressionadas pela implementação da Onda 2 na Argentina e no México, embora este último já esteja mostrando uma retomada sequencial T/T
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de -18,7 % A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa redução não foi suficiente para compensar o impacto da desalavancagem, o que levou as despesas com vendas a representarem 48,0% das receitas líquidas, em comparação com 44,3 % no mesmo período do ano anterior
- As **despesas gerais e administrativas** foram afetadas por rescisões relacionadas à simplificação da estrutura da unidade de negócios. Excluindo esse efeito, as despesas G&A teriam apresentado queda similar a das receitas. Além disso, as despesas G&A também foram impactadas por alocações centrais majoritariamente denominadas em reais, o que fez com que o efeito negativo do câmbio na receita não se convertesse em benefício proporcional nas despesas
- Os **custos de transformação** somaram R\$ 32 milhões (-18,9% A/A), sendo cerca de 70% relacionados a despesas com indenizações e cerca de 25% ligados a investimentos em logística
- O **EBITDA recorrente** totalizou R\$ 90 milhões, com margem de 4,5%. A queda de -100 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem das despesas enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva A/A, em função do início da recuperação no México e o bom desempenho de outros países mais maduros da Onda 2

04 Desempenho Financeiro Natura

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	5.194	5.976	-13,1%	16.024	16.335	-1,9%
CMV	-1.702	-1.953	-12,9%	-5.286	-5.490	-3,7%
Lucro Bruto	3.492	4.023	-13,2%	10.738	10.845	-1,0%
% margem Bruta	67,2%	67,3%	-10 bps	67,0%	66,4%	60 bps
Desp. Vendas	-2.308	-2.624	-12,0%	-6.897	-7.025	-1,8%
% receita líquida	-44,4%	-43,9%	-50 bps	-43,0%	-43,0%	0 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-863	-777	11,1%	-2.463	-2.299	7,1%
% receita líquida	-16,6%	-13,0%	-360 bps	-15,4%	-14,1%	-130 bps
Transformation costs	-98	-132	-25,7%	-323	-242	33,5%
% receita líquida	-1,9%	-2,2%	30 bps	-2,0%	-1,5%	-50 bps
Outras receitas / despesas	2	-59	-103,6%	48	56	-14,1%
% receita líquida	0,0%	-1,0%	100 bps	0,3%	0,3%	0 bps
EBIT	225	431	-47,7%	1.104	1.334	-17,3%
% margem EBIT	4,3%	7,2%	-290 bps	6,9%	8,2%	-130 bps
Deprec. & Amortiz.	239	228	5,0%	668	682	-2,0%
% receita líquida	4,6%	3,8%	80 bps	4,2%	4,2%	0 bps
EBITDA	464	659	-29,5%	1.772	2.016	-12,1%
% margem EBITDA	8,9%	11,0%	-210 bps	11,1%	12,3%	-120 bps
Ajustes EBITDA	112	211	-46,8%	382	216	76,7%
% receita líquida	2,2%	3,5%	-130 bps	2,4%	1,3%	110 bps
Custos Transformação	98	132	-25,7%	323	242	33,5%
Outros ajustes	14	79	-81,9%	59	-26	-327,8%
EBITDA Recorrente	577	870	-33,7%	2.154	2.232	-3,5%
% margem EBITDA Recorrente	11,1%	14,6%	-350 bps	13,4%	13,7%	-30 bps

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -13,1% A/A, refletindo a desaceleração no Brasil e o desempenho ruim da região Hispânica, combinados aos efeitos negativos do câmbio e da hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 67,2%, queda de 10 pontos-base A/A, devido a uma base de comparação difícil, mas apresentando melhora sequencial dos 66,4% registrados no 2T-25
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de 12,0% A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa queda não foi suficiente para compensar completamente o impacto da desalavancagem nos mercados hispânicos, levando a um aumento de 50 pontos-base A/A na relação despesas com vendas sobre receitas líquidas, que foi de 44,4% nesse trimestre
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 11,1% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em inovação e sistemas (conforme mencionado na seção “Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil”), aliados a rescisões e provisões nos mercados hispânicos. Esses efeitos somados mais do que compensaram as despesas recorrentes corporativas do grupo, que somaram R\$ -32 milhões no trimestre, queda de -27,7% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior
- Nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil rodaram acima do patamar de 2024, devido à concentração de investimentos estruturantes no nosso principal país. Investimentos semelhantes também estão previstos para a região Hispana, com expectativa de custos de implementação significativamente inferiores
- O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%. A queda de -350 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem de -360 pontos-base nas despesas G&A, conforme mencionado acima. As ações táticas implementadas no 3T devem gerar eficiências de despesas mais expressivas no 4T. Combinadas à estabilização do México e à melhora gradual, embora ainda pressionada na Argentina, essas medidas criam condições para a melhora da rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Resultado das atividades de financiamento	-278	-32	774,1%	-859	-162	430,0%
Despesas Financeiras	-145	-108	34,7%	-412	-453	-9,0%
Receitas Financeiras	37	55	-32,0%	101	273	-62,9%
Resultado com derivativos de variação cambial	-170	21	-918,9%	-548	18	-3176,6%
Contingências Judiciais	-9	-10	-5,8%	-31	-19	64,5%
Outros resultados financeiros	-144	-129	11,4%	131	-465	-128,3%
Despesas com arrendamentos	-35	-22	59,2%	-87	-76	13,9%
Variação cambial líquida	-203	-18	1054,7%	223	-53	-520,8%
Efeito de hiperinflação	-8	-33	-75,1%	-30	-192	-84,5%
Outros	102	-57	-280,3%	25	-144	-117,3%
Resultado Financeiro	-431	-170	152,7%	-758	-646	17,5%

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

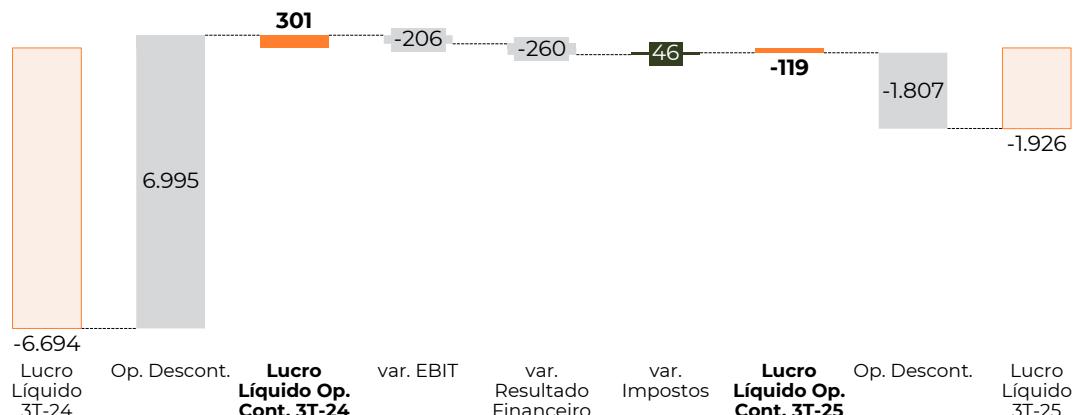
Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

O resultado financeiro líquido do 3T-25 foi de R\$ -431 milhões, em comparação com R\$ -170 milhões no 3T-24. A piora de R\$ -261 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -246 milhões no resultado líquido das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ 145 milhões, com base na dívida total de R\$ 6.634 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,2%. O aumento de 34,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 37 milhões, implicando rendimento no trimestre de 1,6% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2.253 milhões. Esse baixo rendimento é explicado pela posição de R\$ 303 milhões mantida em USD e pelo menor caixa médio no trimestre em comparação com o do final do 3T-24
- **Resultado de derivativos cambiais** de R\$ -170 milhões, devido a mais um trimestre de valorização do real em relação ao USD e ao aumento do valor nocial do dos derivativos cambiais – de US\$ 420 milhões no 4T-24 (conforme mencionado no relatório de resultados do 4T-24) para US\$ 720 milhões no 3T-25

06 Lucro Líquido



O prejuízo líquido atingiu R\$ -1.926 milhões no 3T-25, em comparação com R\$ -6.694 milhões no mesmo período do ano anterior.

Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas foram impactadas por R\$ -1.807 milhões decorrentes da baixa contábil não-recorrente e não-caixa da Avon International. A entidade foi avaliada em £ 1,00 (de acordo com o [fato relevante](#) publicado em 18 de setembro) sendo o valor contábil de R\$ 2.793 milhões². A redução de R\$ 2,8 bilhões foi parcialmente compensada pelo ganho de aproximadamente R\$ 1,0 bilhão com o reconhecimento dos direitos da marca Avon Latam, conforme mencionado no mesmo fato relevante. A marca Avon para a região da América Latina, incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual, não fez parte do perímetro da Venda da Avon International e permaneceu com a Natura
- O 3T-24 também havia sido impactado pelo efeito não-operacional e não-caixa de R\$ -6.995 milhões decorrente da desconsolidação da Avon Products Inc., conforme mencionado no relatório de resultados do 3T-24

Operações continuadas

O prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -119 milhões no 3T-25, comparado a lucro de R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo:

- Redução de R\$ -206 milhões do **EBIT** A/A, em função da pressão sobre as receitas e a rentabilidade em meio à desaceleração macroeconômica, volatilidade temporária da Onda 2 e desalavancagem das despesas G&A
- Deterioração do **resultado financeiro** de R\$ -260 milhões A/A, devido ao aumento do CDI no período e à piora nos resultados dos derivativos cambiais
- Melhora de R\$ 46 milhões em **impostos** A/A como resultado do menor EBT

² Extraído das demonstrações financeiras do 2T-25 da Natura &Co Holding – nota explicativa 19

(R\$ MM, %)	Cosméticos		Holding ^a		Pro-forma ^b Holding ^a	
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	(1.926)	(6.693)	(71)	(1.883)	(8.491)	(78)
Depreciação e amortização	240	228	5	669	682	(2)
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	513	567	(10)	1.798	2.698	(33)
Resultado das Operações Descontinuadas	1.807	6.995	(74)	2.158	8.074	(73)
Lucro líquido ajustado	634	1.097	(42)	2.744	2.962	(7)
Redução / (aumento) no capital de giro	(315)	380	(183)	(1.557)	(1.520)	2
Estoques	(539)	(227)	138	(1.172)	(1.107)	6
Contas a receber	76	272	(72)	(94)	(1.093)	(91)
Contas a pagar	72	165	(56)	383	792	(52)
Outros ativos e passivos	76	170	(55)	(674)	(112)	504
Imposto de renda e contribuição social	(42)	(46)	(9)	(176)	(417)	(58)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(93)	28	(438)	(336)	(373)	(10)
Pagamentos de lease	(83)	(79)	5	(266)	(237)	12
Outras atividades operacionais	(103)	(43)	138	(199)	(116)	71
Caixa das operações continuadas	(1)	1.336	(100)	210	298	(30)
Capex	(81)	(43)	89	(246)	(290)	(15)
Venda de ativos	0	(9)	-	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(20)	16	(220)	(76)	51	(248)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(101)	1.300	(108)	(112)	60	(288)
Outras atividades de investimento e financiamento	62	723	(91)	527	1.207	(56)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	20	(2.361)	(101)	(1.742)	(3.800)	(54)
Variação do saldo de caixa	(20)	(338)	(94)	(1.327)	(2.533)	(48)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(101)	1.300	(108)	(112)	60	(288)
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	(93)	28	(438)	(336)	(373)	(10)
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(20)	16	(220)	(76)	51	(248)
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	11	1.256	(99)	300	381	(21)

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do T3-24^b Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do T3-25

07 Fluxo de Caixa

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** representou saída de caixa de R\$ -101 milhões no 3T-25, quando comparada à entrada de R\$ +1.300 milhões no 3T-24, deterioração de R\$ -1.401 milhões A/A. Do ponto de vista do fluxo de caixa para a firma, a comparação A/A é bastante semelhante: o indicador somou R\$ +11 milhões ao final do 3T-25, contra R\$ +1.256 milhões no ano anterior. Dito isso, vale lembrar que o 3T-24 foi particularmente beneficiado pela reversão de um consumo significativo de capital de giro no 1S-24.

Já os resultados acumulados no ano, por sua vez, que excluem o perfil particularmente difícil do fluxo de caixa do 1S-24 quando comparado com o sólido desempenho do 1S-25, levam a uma análise diferente. O fluxo de caixa livre das operações continuadas representou saída de R\$ -112 milhões nos 9M-25, comparada ao valor de R\$ +60 milhões nos 9M-24. Além disso, o fluxo de caixa livre para a firma proveniente das operações continuadas no período liberou R\$ +300 milhões contra R\$ +381 milhões no ano anterior, o que implica uma redução de R\$ -81 milhões A/A, refletindo:

- Redução de R\$ -218 milhões no lucro líquido ajustado acumulado no ano, impactado pela piora A/A nos resultados operacionais do 3T-25. No entanto, essa redução foi mais do que compensada pela maior eficiência no imposto de renda e contribuição social nos 9M-25, com melhora de R\$ 241 milhões A/A
- R\$ -94 milhões em contas a receber nos 9M-25 contra R\$ -1.093 milhões nos 9M-24. A melhora de R\$ +999 milhões A/A no contas a receber foi quase que totalmente compensada pelo maior consumo de caixa A/A, da ordem de R\$ -971 milhões, proveniente de “contas a pagar” e “outros ativos e passivos” combinados
- Por fim, uma piora de R\$ -65 milhões no consumo de caixa relacionado aos estoques (de R\$ -1.107 milhões nos 9M-24 para R\$ -1.172 milhões nos 9M-25), relacionada principalmente a vendas abaixo do esperado durante o 3T-25

08 Alavancagem e Dívida Líquida

(R\$ MM, %)	Cosméticos	Holding	Holding
	3T-25	2T-25	3T-24
Curto-Prazo	177	88	814
Longo-Prazo	6.157	6.271	6.251
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	366	352	0
(=) Total de passivos de financiamento	6.700	6.711	7.065
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(366)	(352)	0
Dívida Bruta^a	6.334	6.359	7.065
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	(36)	(28)	(33)
Total Dívida Bruta	6.298	6.331	7.032
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.253	2.343	3.300
(=) Dívida Líquida	4.044	3.989	3.733
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,53x	2,18x	1,73x
Dívida Total/EBITDA	3,93x	3,46x	3,27x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,89x	2,54x	1,50x
Dívida Total/EBITDA	4,50x	4,03x	2,83x

^a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

^b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **relação dívida líquida/EBITDA** ficou em 2,53x no 3T-25, enquanto a **dívida líquida** foi de R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em relação ao trimestre anterior.

A redução de R\$ -90 milhões no caixa e equivalentes em relação ao trimestre anterior reflete um fluxo de caixa estável para a firma e uma saída de caixa de R\$ -93 milhões referente a juros sobre a dívida durante o trimestre.

O **índice de alavancagem** subiu 0,35x em relação ao trimestre anterior, como resultado da redução A/A de R\$ -194 milhões no EBITDA do 3T-25, impactando o EBITDA dos últimos 12 meses (LTM) na mesma magnitude.

Por fim, vale mencionar que o 4T-24, que influencia o EBITDA LTM, foi impactado por R\$ -564 milhões de projetos estratégicos da Holding, relacionados principalmente ao Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, a relação dívida líquida/EBITDA no 3T-25 seria de 1,87x.

09 ESG

ESG	9M-25	9M-24	% A/A
Emissão absoluta de carbono	407.275	489.511	-16,8%
Escopo 1 e 2	11.929	16.256	-26,6%
Escopo 3	395.346	473.255	-16,5%
% de plástico reciclado pós consumo	21%	18%	280 bps

Durante o trimestre, a Natura informou ao mercado que antecipará, de forma voluntária, a divulgação de seu Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro relatório, referente ao exercício fiscal iniciado em 1º de janeiro de 2025, será publicado em 2026 e seguirá as disposições das Declarações Técnicas CBPS nº 01 e nº 02, alinhadas às normas internacionais IFRS S1 e IFRS S2 emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB).

Também durante o 3T-25, na Semana do Clima de Nova York, a Natura assinou um acordo de R\$ 50 milhões com o Banco do Brasil para financiar sistemas agroflorestais (SAF). O acordo prevê a restauração de até 12 mil hectares e a ampliação da parceria com a cooperativa CAMTA, em Tomé-Açu (PA), integrando o cultivo de palma-dendê a outras culturas. Essa combinação deve elevar em aproximadamente 40% a renda das famílias participantes. Na mesma linha de inovação regenerativa, a empresa foi reconhecida no Prêmio Valor Inovação Brasil 2025 por sua Plataforma Amazônia 5.0, que aplica inteligência artificial, drones e bioinformática para o mapeamento da floresta. A plataforma já produziu 46 bioingredientes e contribuiu para a preservação de 2,2 milhões de hectares.

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no IDIVERSA B3 2025, um índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. A empresa obteve pontuação de 41,43%, ficando 21,5 pontos acima da média do setor, de 19,9%, ressaltando que a inclusão é uma estratégia de negócios. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women de 2025, ficando em 57º lugar no ranking geral.

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no portfólio IDIVERSA B3 2025, índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. Com 41,43%, a companhia ficou 21,5 pontos percentuais acima da média do setor (19,9%), evidenciando que a inclusão está integrada à sua estratégia corporativa. Internacionalmente, a Natura &Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women 2025, ocupando a 57ª posição no ranking geral.

Essas conquistas complementam nossas iniciativas de liderança climática. A Natura participará da COP-30, em Belém (PA), e integra a coalizão C.A.S.E. – Climate Action Solutions & Engagement, formada em parceria com Bradesco, Itaúsa, Itaú Unibanco, Nestlé e Vale, com o objetivo de escalar a oferta de soluções climáticas e socioambientais. A coalizão participou das Semanas do Clima, realizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, e contará com um espaço dedicado na COP, fortalecendo o diálogo sobre modelos de negócios regenerativos.

Celebrando 25 anos de atuação na Amazônia, a Natura inaugurou sua 21ª unidade agroindustrial, localizada em Beruri (AM), em parceria com a ASSOAB – Associação dos Agricultores e Pecuaristas local. A planta, voltada à extração de óleos da castanha-do-pará e de outras espécies nativas, beneficia mais de 190 famílias, com potencial de aumento de renda de até 60%. No âmbito financeiro, o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF, ou *Global Environment Facility*) aprovou um investimento adicional de US\$ 6,2 milhões no Mecanismo Amazônia Viva, iniciativa da Natura em colaboração com a VERT e o FUNBIO. Trata-se do primeiro projeto do FUNBIO a utilizar o instrumento financeiro da GEF denominado *Non-Grants Instrument*, que prevê o reembolso dos recursos em até oito anos e visa apoiar as próximas safras de associações e cooperativas envolvidas em atividades de sociobiodiversidade.

Nosso compromisso regenerativo também se estende às operações e aos produtos. Na área de energia, firmamos uma parceria para substituir combustíveis fósseis por biometano em nossa fábrica de Cajamar (SP). O projeto inclui a construção de um centro de armazenamento e distribuição para abastecimento de caldeiras e frotas de caminhões, e deverá reduzir em 20% as emissões de carbono do complexo industrial. Na frente de inovação, a linha Ekos Andiroba combina ciência e conhecimento tradicional com fórmulas predominantemente naturais e embalagens circulares, fortalecendo a geração de renda local e o modelo de bioeconomia.

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de setembro de 2025:

Natura Cosméticos S.A.						
Agência		Escala Global	Escala Nacional	Visão		
Fitch Ratings		BB+	AAA	Estável		
Moody's		Ba2	-	Estável		
Standard & Poor's		BB	AAA	Estável		

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12º emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 255,9 milhões	DI + 0,8 por ano
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 487,2 milhões	IPCA + 6,80%
		06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306,9 milhões	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13º emissão	15/06/2024	15/06/2029	R\$ 1.326 milhões	DI + 1,20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2º emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4,125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%

II Anexos

A. Efeitos da hiperinflação

Latam	3T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	3T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.367	75	-248	5.194
EBITDA Recorrente	632	27	-50	609
% Margem EBITDA Recorrente	11,8%			11,7%

Latam	3T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	3T-24 (reportado)
Receita Líquida	5.912	173	-109	5.976
EBITDA Recorrente	1.017	-65	-38	914
% Margem EBITDA Recorrente	17,2%			15,3%

B. Balanço Patrimonial

ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 3T-25	Cosméticos 4T-24	Holding 2T-25	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 3T-25	Cosméticos 4T-24	Holding 2T-25
ATIVOS CIRCULANTES							
Caixa e equivalentes de caixa	1.315	1.741	1.335	Empréstimos, financiamentos e debêntures	177	36	88
Títulos e valores mobiliários	938	1.667	1.007	Arrendamento mercantil	180	111	183
Contas a receber de clientes	4.291	4.660	4.527	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.871	4.447	5.032
Contas a receber - Alienação de controladas	0	1.865	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	214	0
Estoques	3.319	2.387	3.022	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	145	1
Impostos a recuperar	865	542	906	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	734	818	650
Imposto de renda e contribuição social	265	147	234	Obrigações tributárias	437	545	502
Instrumentos financeiros derivativos	40	52	66	Imposto de renda e contribuição social	52	11	79
Outros ativos circulantes	442	320	494	Instrumentos financeiros derivativos	467	111	340
Ativos mantidos para venda	735	0	7.281	Provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	0	0	12
Total dos Ativos Circulantes	12.211	13.380	18.872	Outros passivos circulantes	245	437	317
Total dos Passivos Circulantes				Ativos mantidos para venda	347	0	4.016
Total dos Passivos Circulantes					7.509	6.876	11.220
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES							
Contas a receber - Alienação de controladas	413	428	425	PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Partes relacionadas	0	356	0	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.157	2.353	6.271
Impostos a recuperar	594	653	550	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	366	353	352
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.761	1.298	1.719	Arrendamento mercantil	377	572	395
Depósitos judiciais	629	544	576	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	21	36	23
Instrumentos financeiros derivativos	90	46	86	Obrigações tributárias	304	266	177
Títulos e valores mobiliários	23	29	25	Imposto de renda e contribuição social diferidos	135	0	135
Outros ativos não circulantes	46	4	97	Provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	868	462	858
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.555	3.358	3.478	Outros passivos não circulantes	269	186	390
Total dos Passivos Não-Circulantes					8.497	4.230	8.600
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.836	6.935	15.993	PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
TOTAL DOS ATIVOS	29.047	20.315	34.864	Capital social	6.000	2.000	12.490
				Ações em tesouraria	-8	0	0
				Reservas de capital	2.169	539	10.366
				Reservas de lucro	4.232	5.696	0
				Ajustes de avaliação patrimonial	647	975	-7.812
				Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	13.041	9.210	15.044
				TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	29.047	20.315	34.864

12 Teleconferência de Resultados

Terça-feira, 11 de novembro de 2025

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

A [transmissão](#) será em português com tradução simultânea para o inglês.

13 Glossário

ARS: o símbolo do mercado de câmbio para o peso argentino

Alocações Centrais: despesas incorridas por um determinado país da América Latina, que beneficiam toda a região. Por exemplo, despesas de executivos C-level ou investimentos em sistemas utilizados por diferentes países. Essas despesas são alocadas de acordo com a participação de cada região na receita líquida.

CDI: A taxa overnight para depósitos interbancários

CFT: Mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (CFT = fragrâncias, cuidados com o corpo e hidratação oleosa, maquiagem (sem unhas), cuidados com o rosto, cuidados com os cabelos (sem corantes), sabonetes, desodorantes, cuidados masculinos (sem lâminas de barbear) e proteção solar)

CO2e: Dióxido de carbono equivalente; para qualquer quantidade e tipo de gás de efeito estufa, CO2e significa a quantidade de CO2 que teria o impacto equivalente sobre o aquecimento global

Despesas com vendas: incluem despesas com vendas, marketing e logística.

DG&A (Despesas gerais e administrativas): incluem despesas gerais e administrativas, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), TI e despesas com projetos.

Estrutura Corporativa do Grupo (Group Corporate): estrutura remanescente anteriormente denominada Holding até o 2T-25

EBITDA Recorrente: exclui efeitos que não são considerados usuais, recorrentes ou não comparáveis entre os períodos em análise

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD, ou Task Force on Climate-Related Financial Disclosures): as recomendações de divulgação relacionadas ao clima, que permitem às partes interessadas compreender os ativos relacionados ao carbono e suas exposições a riscos relacionados ao clima

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza (TNFD, ou Task Force on Nature-Related Financial Disclosures): a estrutura da TNFD busca fornecer às organizações e instituições financeiras uma estrutura de gerenciamento de riscos e divulgação para identificar, avaliar, gerenciar e relatar dependências, impactos, riscos e oportunidades relacionados à natureza ("questões relacionadas à natureza"), incentivando as organizações a integrar a natureza na tomada de decisões estratégicas e de alocação de capital

Hispana: se refere aos países da América Latina, excluindo o Brasil

IAS 29: "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" (Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias) exige que as demonstrações financeiras de qualquer entidade cuja moeda funcional seja a moeda de uma economia hiperinflacionária sejam reapresentadas de acordo com as mudanças no poder de compra geral dessa moeda, para que as informações financeiras fornecidas sejam mais significativas

Moeda constante ("CC") ou taxas de câmbio constantes: quando as taxas de câmbio usadas para converter os números financeiros em uma moeda de relatório são as mesmas para os anos em comparação, excluindo os efeitos da flutuação da moeda estrangeira

Omni / Digital: receitas que incluem a plataforma própria de e-commerce, receitas de marketplace e vendas digitais das consultoras (rastreáveis a partir do site das consultoras e da revista digital)

PPA: Purchase Price Allocation, ou Alocação do preço de compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

Penetração de crédito – % sell-in: penetração do crédito concedido por meio das ferramentas Emana Pay sobre a receita líquida total

TPV (Volume total de pagamentos): valor total processado em transações.

Usuárias ativas do Emana Pay: usuárias que estiveram ativas pelo menos uma vez nos últimos quatro meses. Critério alinhado à média de consultoras ativas na venda direta

14 Disclaimer

O EBITDA não é uma medida em IFRS e não representa o fluxo de caixa para os períodos apresentados. O EBITDA não deve ser considerado uma alternativa ao lucro líquido como um indicador de desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa como um indicador de liquidez. O EBITDA não tem significado padronizado e a definição de EBITDA utilizada pela Natura &Co pode não ser comparável com a utilizada por outras empresas. Embora o EBITDA não forneça, de acordo com o IFRS, uma medida de fluxo de caixa, a Administração adotou seu uso para medir o desempenho operacional da empresa. A Natura também acredita que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como um indicador de desempenho de suas operações e/ou de sua geração de caixa.

Este relatório contém declarações prospectivas. Estas declarações prospectivas não são fatos históricos, mas refletem os desejos e expectativas da administração da Natura. Palavras como "antecipar", "desejar", "esperar", "prever", "pretender", "planejar", "prever", "projetar", "desejar" e termos semelhantes identificam afirmações que necessariamente envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos incluem incertezas que não se limitam ao impacto do preço e da competitividade do produto, à aceitação dos produtos pelo mercado, às transições dos produtos da empresa e de seus concorrentes, aprovação regulatória, flutuações cambiais, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças em vendas de produtos, entre outros riscos. Este relatório também contém alguns dados proforma, que são preparados pela Companhia exclusivamente para fins informativos e de referência e, como tal, não foram auditados. Este relatório está atualizado até a presente data e a Natura &Co não se compromete a atualizá-lo em caso de novas informações e/ou eventos futuros.

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net