



natura

**Resultados
3° trimestre**

11 de novembro 2025

Disclaimer

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros.

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

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

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

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

ri.natura.com.br

Nota

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



Principais destaques

3T-25 - Consolidado

Receita líquida

R\$ 5,2 bilhões

Margem EBITDA

Recorrente

11,1%

-350 bps A/A

Margem EBITDA

Recorrente Latam

11,7%

-360 bps A/A

Lucro líquido das operações continuadas

-R\$ 119 milhões

Natura América Latina

- Demanda do varejo no Brasil com desaceleração desde Junho/25
- Onda 2 afetou de forma significativa a Argentina
- México com sinais positivos de melhora sequencial, mas ainda em terreno negativo
- Queda na receita das 3 principais geografias gerou desalavancagem do G&A que superou a margem bruta saudável e a redução nas despesas de vendas
- G&A Brasil vem rodando em patamares elevados dado que maioria dos investimentos estruturantes, inovação e sistemas, estão focados na região

Simplificação Societária e Operacional próximas da conclusão

- Conclusão venda Avon CARD e acordo de venda Avon Intl (ex-Rússia)
- Alternativas para Avon Rússia continuam avançando de forma positiva
- Conclusão Incorporação da Natura &Co e da Avon Industrial, refletindo o final da Onda 2

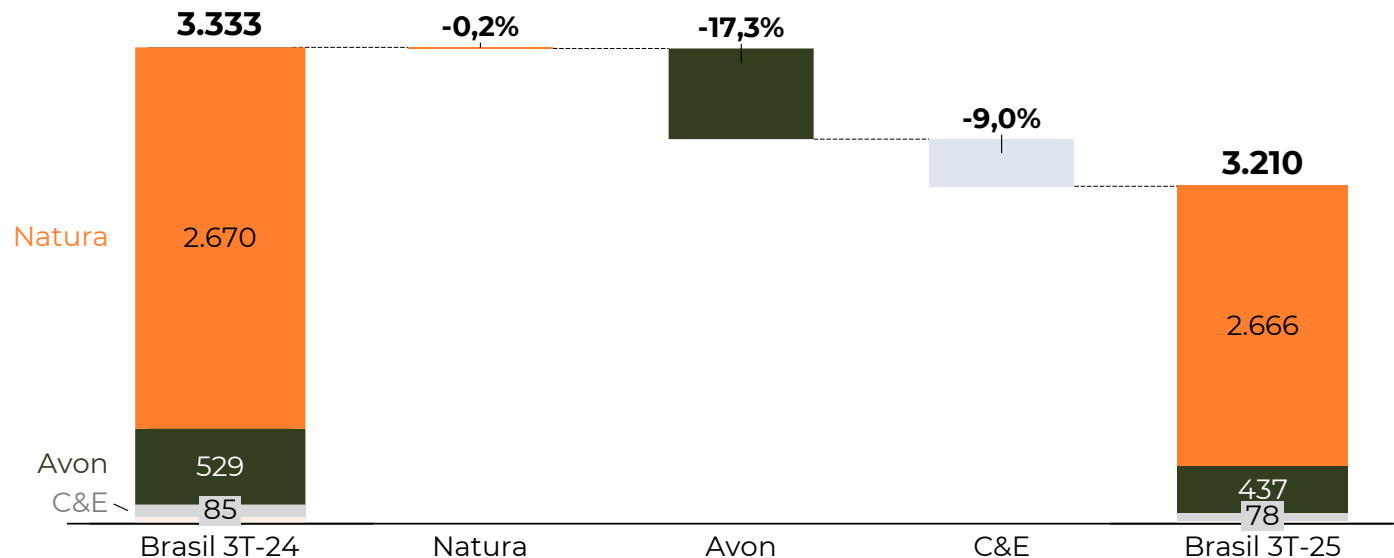


Resultados do Trimestre

Silvia Vilas Boas
CFO

Brasil | Receita Líquida

Receita líquida
(R\$ milhões)



Brasil | -3,7% A/A

Natura | -0,2% A/A

- Desaceleração macro
- Maior impacto das consultoras menos produtivas
- Maior restrição de crédito

Avon | -17,3% A/A

- Falta de inovação
- Desaceleração macro
- Migração fábrica Interlagos

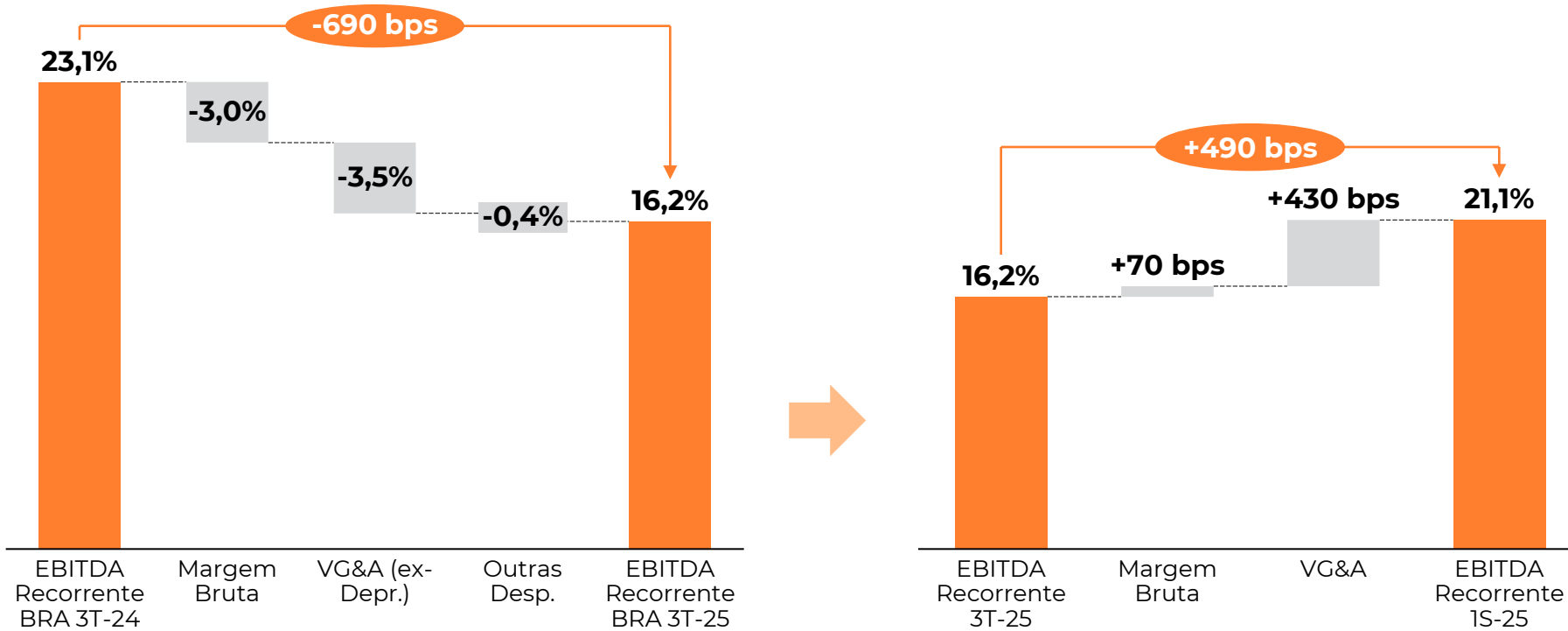
Casa & Estilo | -9,0% A/A

- Patamar similar ao 1T-25
- Piora vs. 2T-25, quando foi beneficiado por campanhas oportunísticas

Brasil | Margem EBITDA

Brasil
-690 bps A/A

Margem EBITDA recorrente Brasil (%)

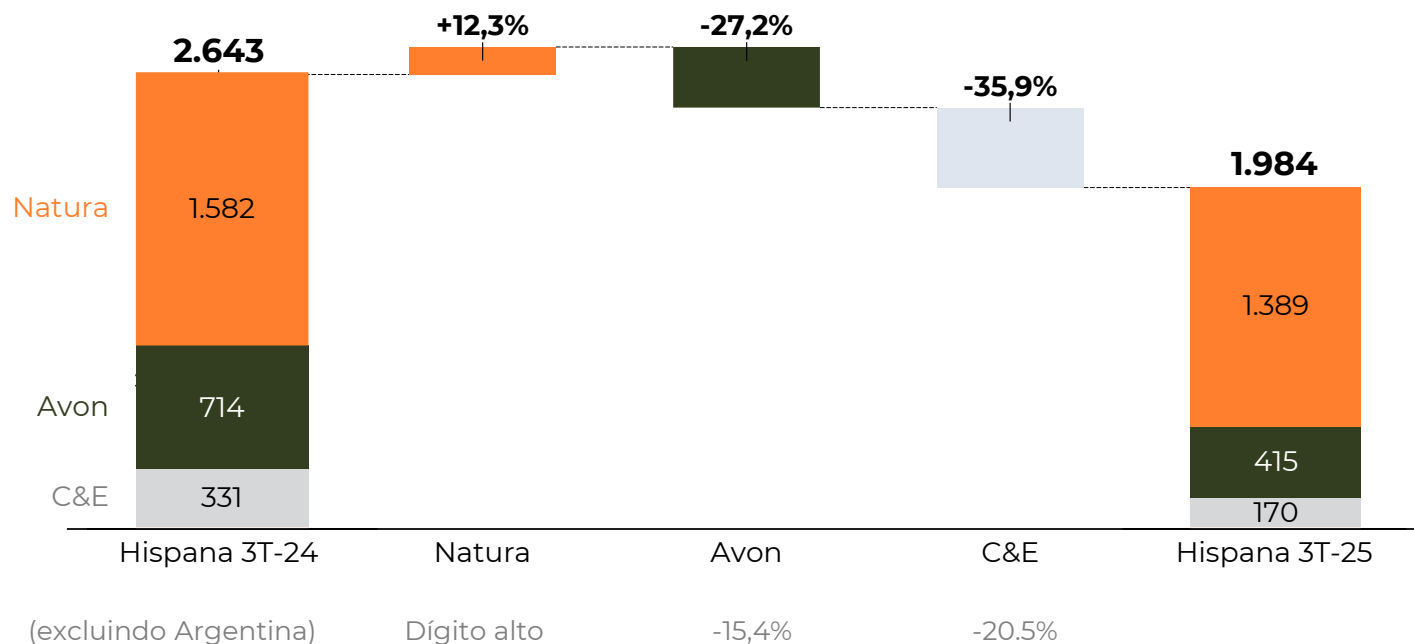


- Margem Bruta em patamar saudável, retração por base de comparação forte
- Despesas de vendas acompanhou queda da receita
- G&A afetado por investimento em sistemas e inovação
- Na comparação T/T, G&A reportou melhora de um dígito alto
- G&A 9M-25 rodando em patamares elevados A/A, com a concentração de investimentos no Brasil

Hispana | Receita Líquida

Receita líquida
(R\$ milhões)

Receita líquida em R\$ milhões com variação anual em moeda constante (%)



Hispana | -3.9% A/A em CC | -24.9% A/A em R\$: impacto de FX e contabilidade de hiperinflação

Natura | +12,3% A/A

- Argentina afetada por Onda 2
- Melhora ex-Argentina, por conta da recuperação do México

Avon | -27,2% A/A

- Argentina impactada pela integração e transição para revista digital
- Menor queda ex-Argentina, por conta da recuperação do México

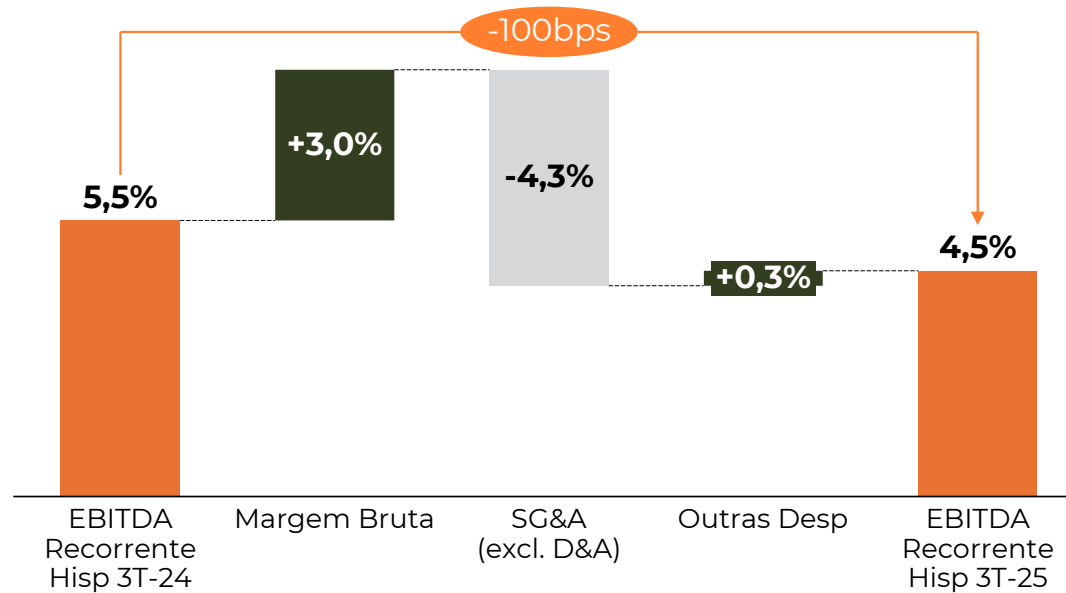
Casa & Estilo | -35,9% A/A

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

Hispana | Margem EBITDA

Hispana
-100 bps A/A

Margem EBITDA recorrente Hispana (%)

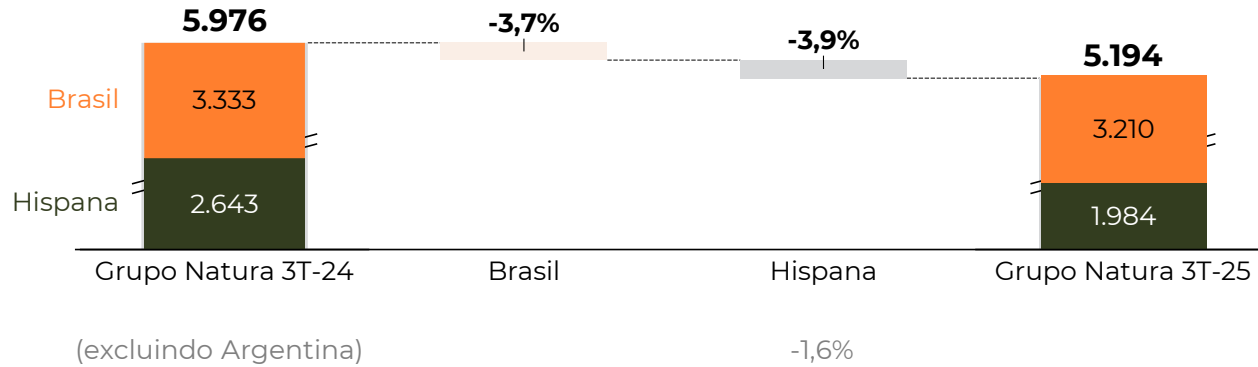


- Margem Bruta beneficiada por efeito contábil da hiperinflação
- Despesas de vendas acompanha parcialmente queda da receita
- G&A:
 - Impactado por indenização, excluindo esse efeito queda é próxima da receita
 - Despesas centrais estão em R\$, que valorizou contra moedas hispânicas
- Margem EBITDA ex-Argentina apresentou melhora A/A

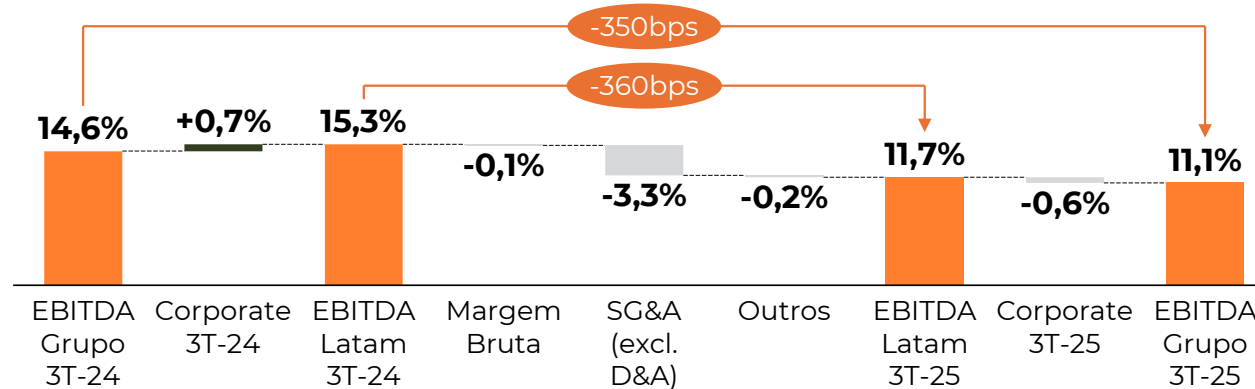
Grupo Natura | Receita Líquida e Margem EBITDA

Receita líquida (R\$ milhões)

Receita líquida em R\$ milhões com variação anual em moeda constante (%)



Margem EBITDA recorrente Latam e Grupo (%)



Latam | Margem EBITDA -360 bps A/A

Desalavancagem operacional afetado pelo G&A, refletindo:

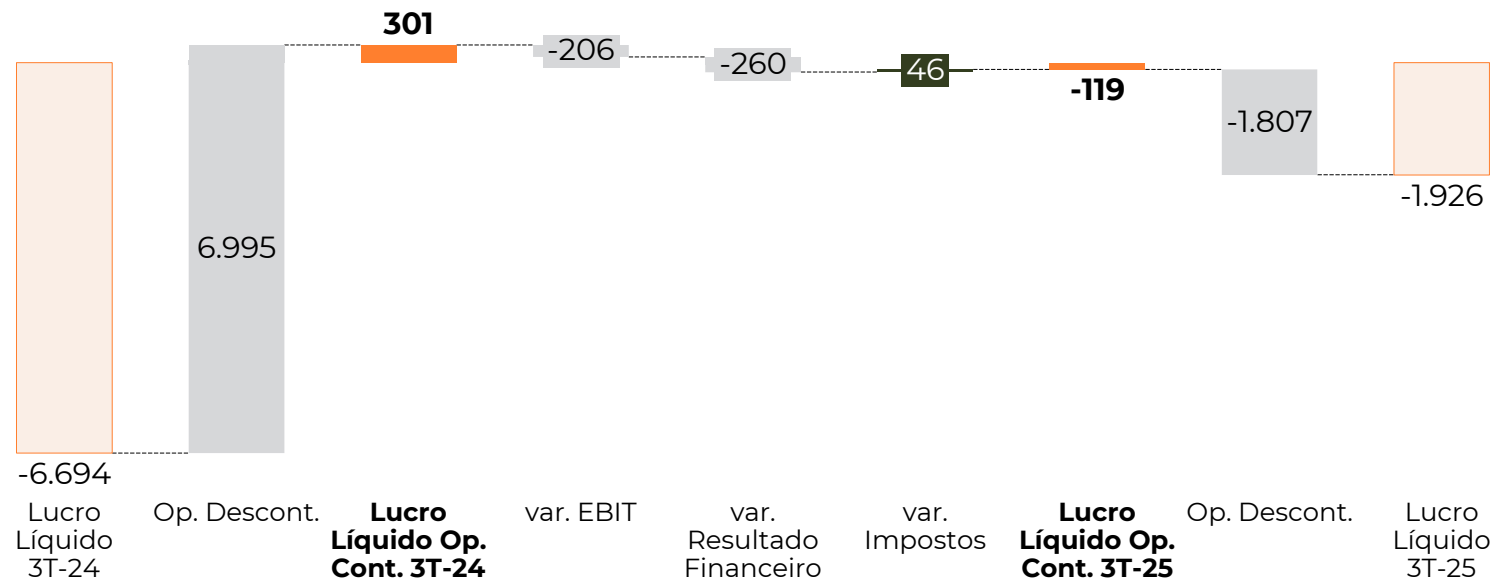
- Investimento em inovações e sistemas no Brasil e rescisões na Hispana
- G&A tem rodado em patamares elevados durante o ano...
-após o set-up dos investimentos, junto com as ações estruturantes de eficiências organizacionais...
- ...despesas devem reduzir como % da receita

Grupo | Margem EBITDA -350 bps A/A

- Simplificação da Holding mitigou 10bps da queda

Grupo Natura | Lucro Líquido

(R\$ milhões)



Resultado Op. Continuadas | R\$-119m

Deterioração A/A reflete:

- Declínio na receita e deterioração de rentabilidade
- Resultado financeiro impactado por hedge da dívida em dólar

Parcialmente compensado por impostos

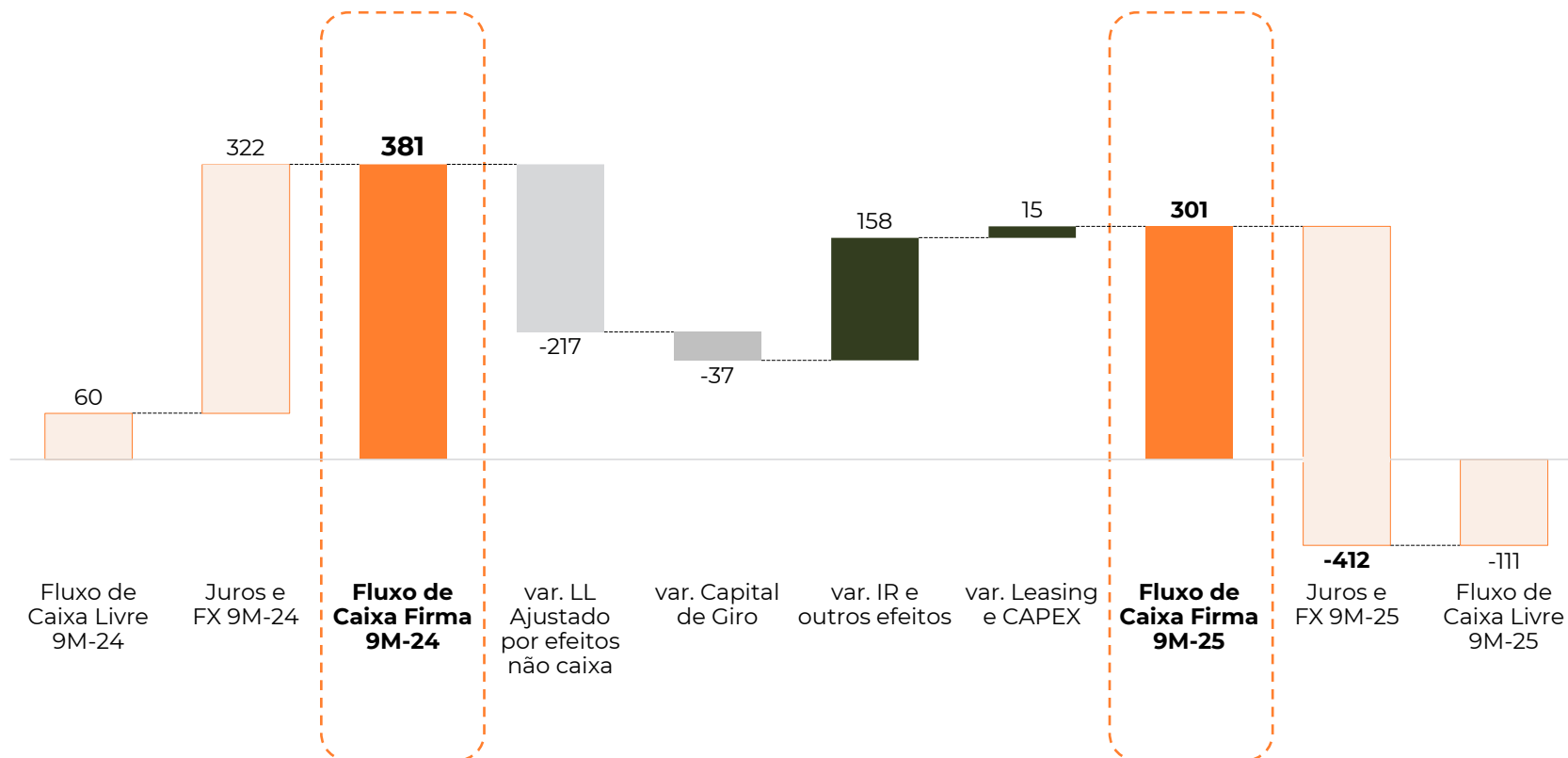
Resultado Consolidado | R\$-1.926m

Prejuízo não-operacional e não-caixa de R\$ -1,8 bi:

- *Impairment* de R\$ -2,8 bi
- Ganho de ~R\$ 1,0 bi da marca Avon na Latam

Grupo Natura | Fluxo de Caixa das Operações Continuadas (9M)

(R\$ milhões)



Operações Continuadas

Fluxo de Caixa Firma 9M-25 | R\$+301 m

- Redução R\$ 81 milhões vs 9M-24
- Piora operacional e de rentabilidade: -R\$ 217 milhões
- Parcialmente compensado por melhor eficiência em impostos
- Deterioração do capital de giro por conta de estoques

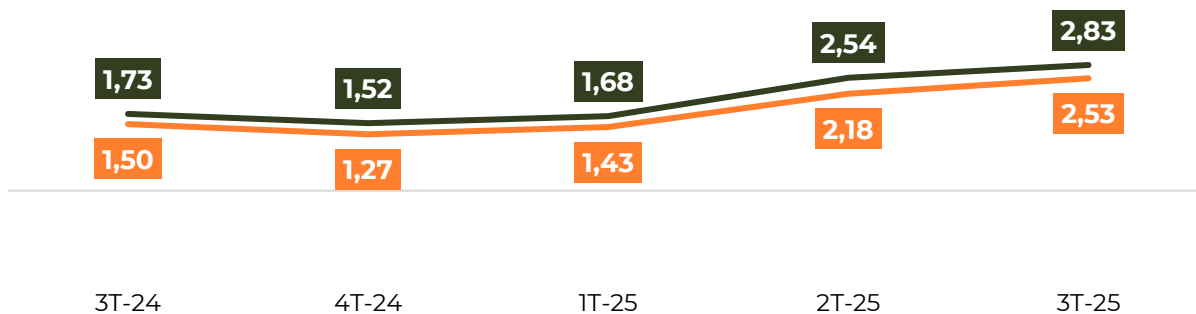
Fluxo de Caixa Livre 9M-25 | R\$ -111 m

- Queda de R\$ 172 milhões A/A
- Efeito do câmbio sobre o caixa explica R\$ -127 milhões vs. 9M-24

Grupo Natura | Endividamento

Dívida líquida (R\$ bilhões) e relação dívida líquida/EBITDA (x)

— Dívida Líquida/EBITDA excluindo os efeitos do IFRS 16
 — Dívida Líquida/EBITDA incluindo os efeitos do IFRS 16



R\$ 4,0 bilhões

Dívida líquida ao final do período

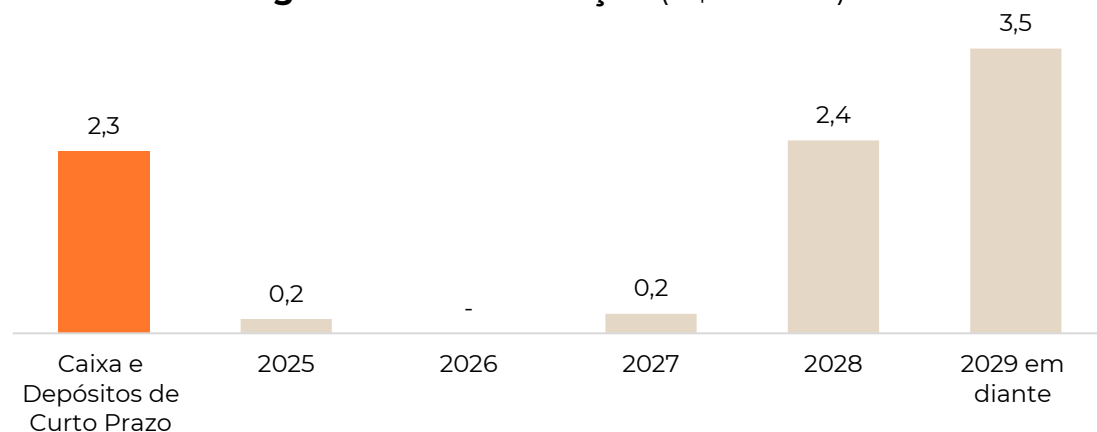
2,53¹

Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo

¹ Incluindo efeitos IFRS 16

- Dívida Líquida praticamente estável T/T
- Aumento da alavancagem por piora do EBITDA A/A
- Importante lembrar que 4T-24 (contido no EBITDA LTM) afetado por R\$ 564 milhões do Chapter 11

Cronograma de amortização (R\$ bilhões)



Excluindo esse efeito, alavancagem do 3T-25 seria de 1,87x



Considerações Finais

João Paulo Ferreira
CEO

Mensagens

2025

- Ações táticas no 3T-25 devem gerar maiores eficiências de despesas no 4T-25
- Contínua recuperação do México
- Melhora gradual da Argentina após conclusão do Onda 2

Compromisso com a expansão anual da Margem EBITDA recorrente Latam

2026 em diante

- Defesa e expansão da liderança no Brasil e na Argentina, incluindo a modernização da venda direta
- México como alavanca de crescimento sustentável
- Aceleração dos canais D2C e da categoria Cabelos
- Retomada da Avon
- Modelo de negócio ágil e adaptado para as novas demandas estratégicas
- Captura do retorno dos investimentos estruturantes, em eficiência de rentabilidade e caixa

Obrigado

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

