

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

# natura

**Resultados  
4º trimestre**

17 de março 2026

# Disclaimer

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros.

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

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

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

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

**[ri.natura.com.br](https://ri.natura.com.br)**

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



# Principais destaques

## Receita líquida

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

## Margem EBITDA Recorrente

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

## Margem EBITDA Recorrente Latam

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

## Lucro líquido das operações continuadas

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

## Simplificação Societária e Operacional concluídas

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

## Natura América Latina

- Receita Natura no Brasil pressionada por desaceleração do consumo combinada com ligeira perda de *market share*
- Argentina e México impactados pela Onda 2
- Entrega dos compromissos:
  - Expansão de Margem EBITDA
  - Redução dos custos de transformação
  - Estrutura de Capital dentro do intervalo considerado ótimo
- Lucro líquido das operações continuadas de R\$974 m no ano<sup>1</sup>

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



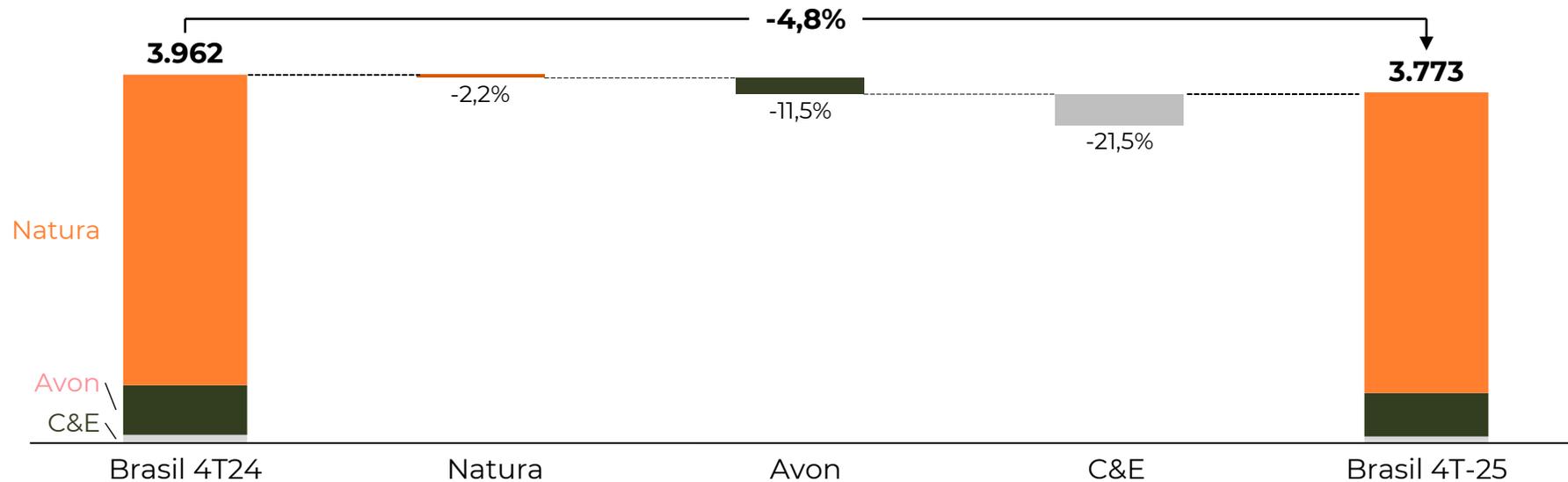
## Resultados **do Trimestre**

---

Silvia Vilas Boas  
**CFO**

# Brasil | Receita Líquida (4T)

## Receita líquida (R\$ milhões)



### Brasil | -4,8% A/A

#### NATURA | -2,2% A/A

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

#### AVON | -11,5% A/A

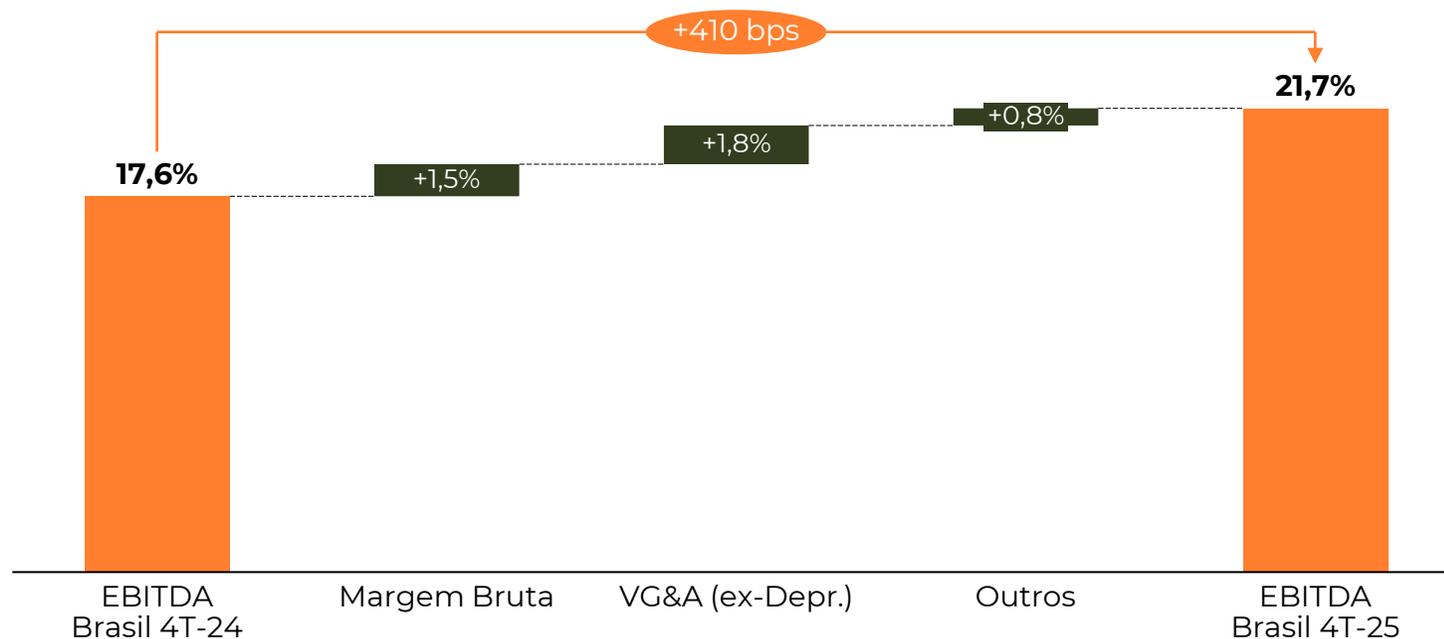
- Distúrbios operacionais parcialmente mitigados
- Falta de inovação
- Relançamento em mar/26

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

- Sendo gerido conforme campanhas oportunísticas

## Brasil | Margem EBITDA (4T)

### Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



### Brasil +410 bps A/A

#### Margem Bruta (+150 bps A/A)

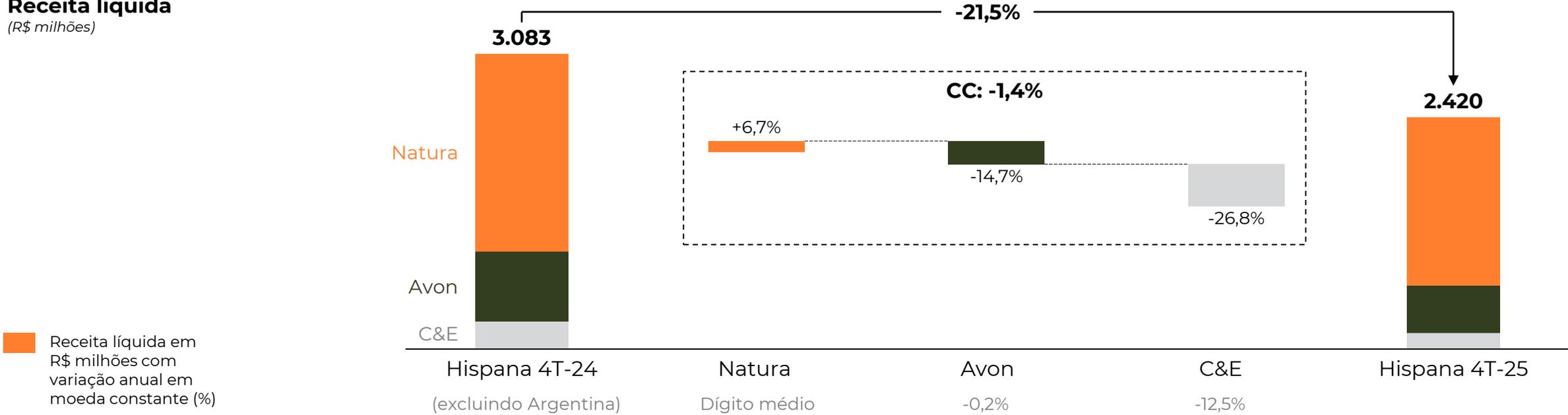
- Expansão A/A devido a base de comparação fraca
- Na comparação T/T retrai (-170 bps) devido a efeito sazonal e algum esforço promocional

#### VG&A (+180 bps A/A)

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

# Hispana | Receita Líquida (4T)

## Receita líquida (R\$ milhões)



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

#### NATURA | +6,7% A/A

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

#### AVON | -14,7% A/A

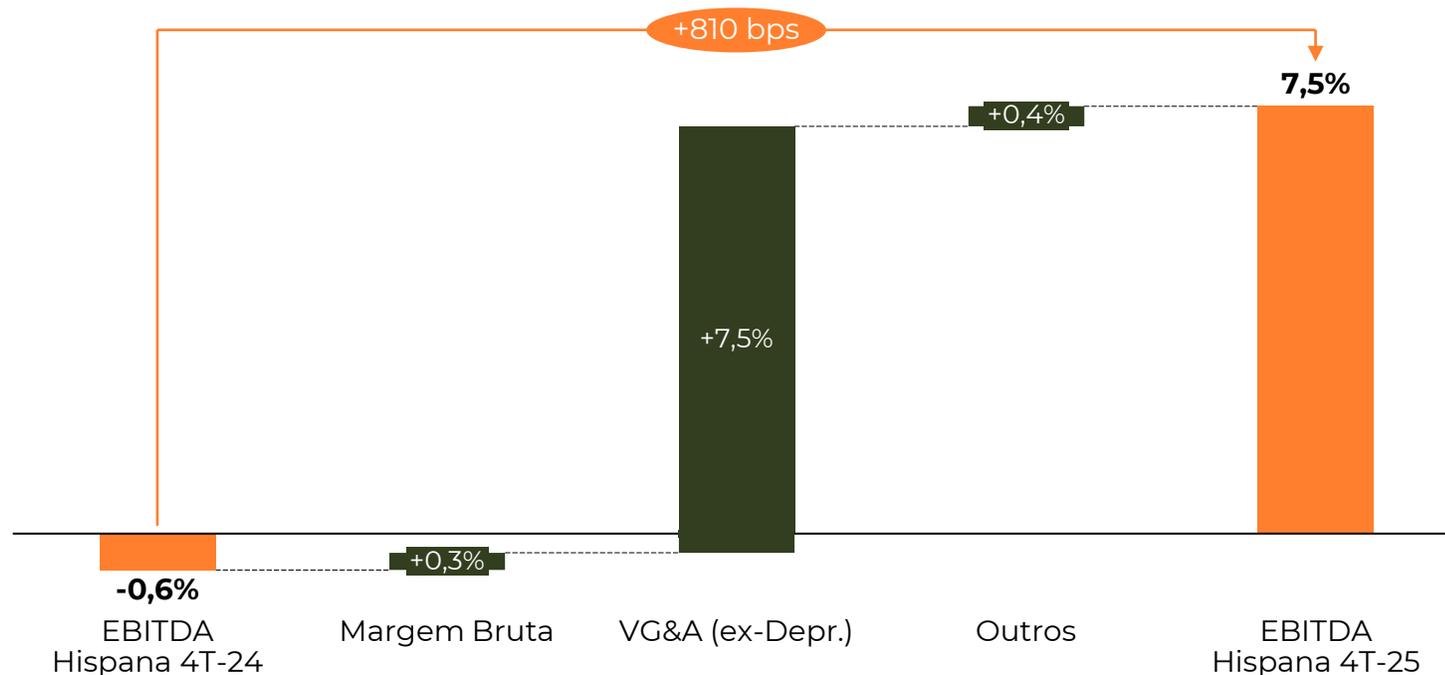
- Argentina impactada por Onda 2, especialmente retração no canal e pressão adicional por transição para revista digital
- Ex-Argentina com melhora gradual e *sell-in* para CARD

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

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

# Hispana | Margem EBITDA (4T)

## Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



## Hispana +810 bps A/A

### Margem Bruta (+30 bps A/A)

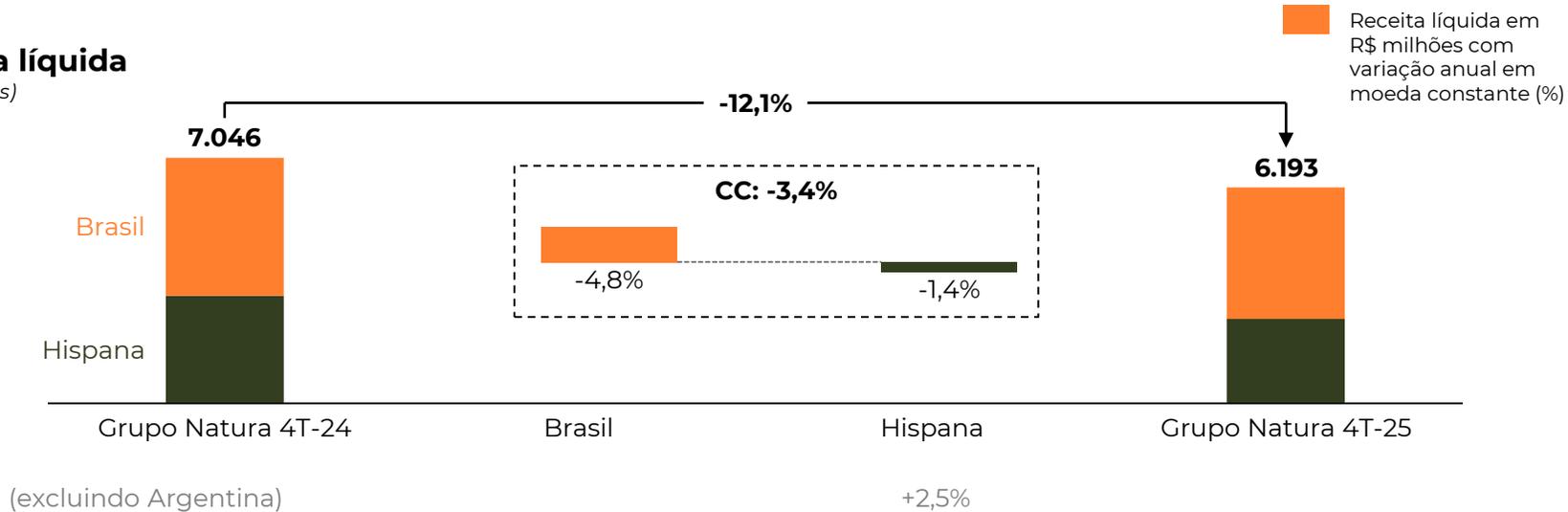
- Beneficiada por efeito contábil da hiperinflação
- Ex-efeito de hiperinflação sofre pressão decorrente da integração de México e Argentina

### VG&A (+750 bps A/A)

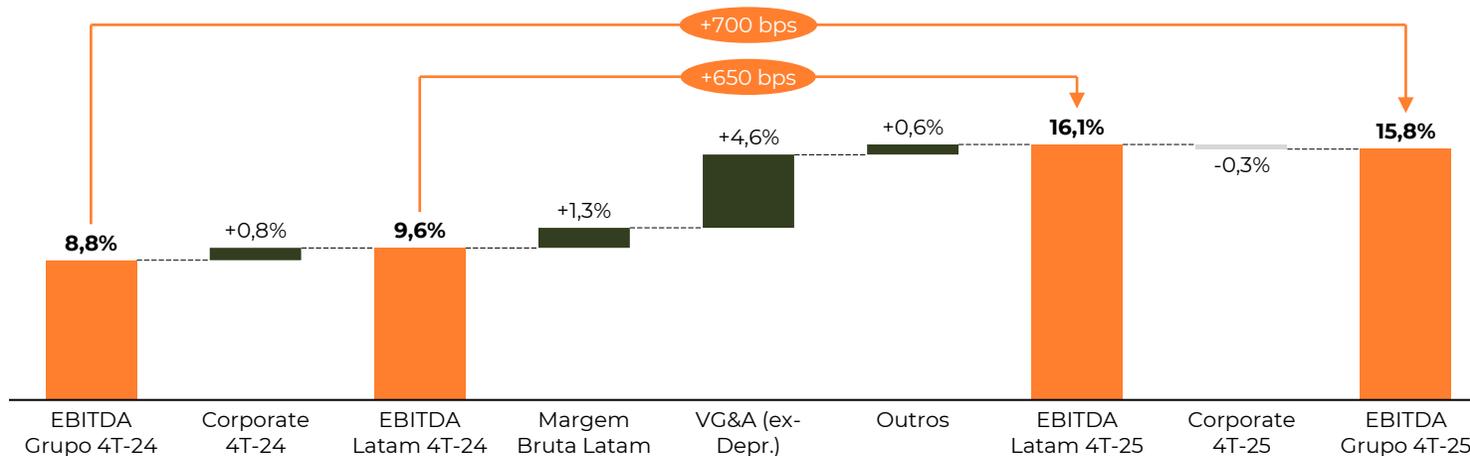
- **Despesas de vendas (+560 bps A/A)**
  - eficiências provenientes da Onda 2
  - menores investimentos em marketing, aguardando estabilização do nível de serviço
- **G&A (+190 bps A/A)**
  - eficiências da Onda 2
  - ajustes táticos
  - ajuste da remuneração variável

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

## Receita líquida (R\$ milhões)



## Margem EBITDA recorrente Latam e Grupo (%)



## Latam | Receita Líquida C/C -3,4% A/A

### Brasil (-4,8% A/A)

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

### Hispana (-1,4% A/A)

- Retomada gradual pós conclusão da Onda 2

## Grupo | Margem EBITDA +700 bps A/A

### Latam (+650 bps A/A)

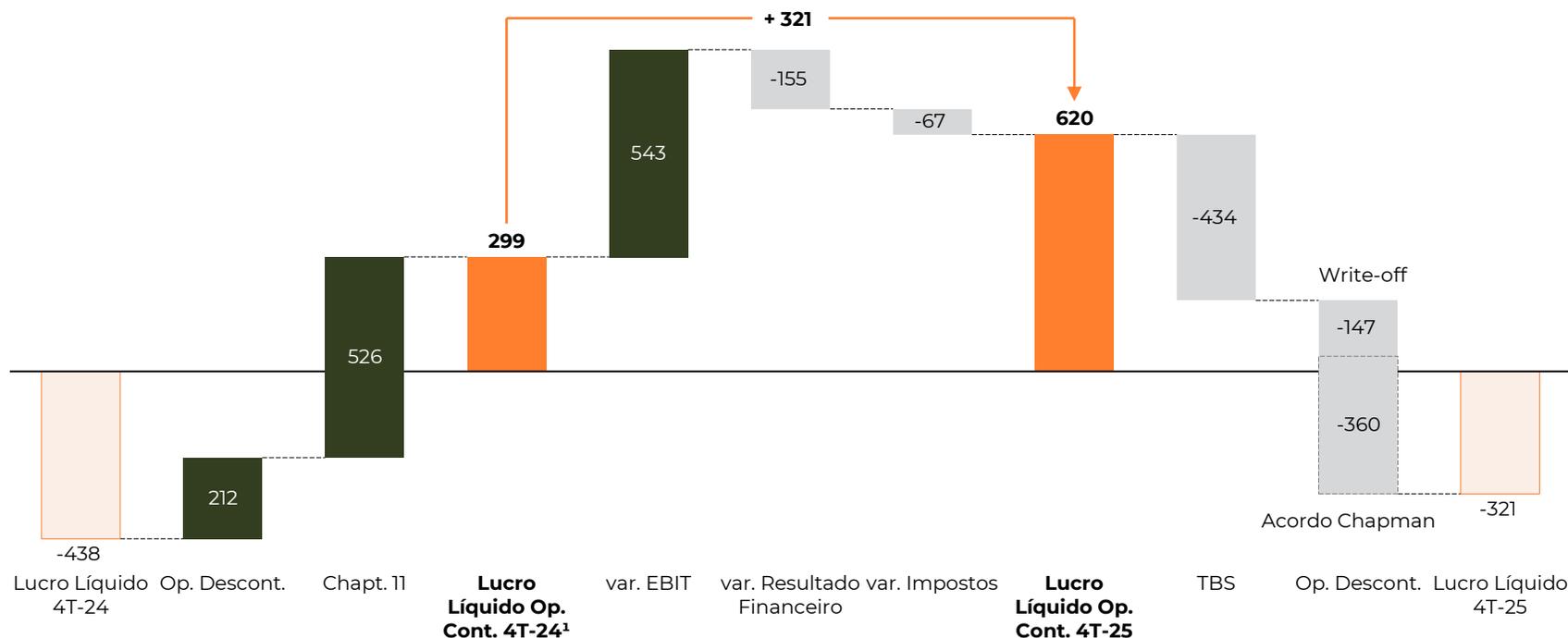
- Margem Bruta impactada pela Onda 2
- VG&A com captura de eficiências pós conclusão da Onda 2 e ajustes na remuneração variável

### Corporate (+50 bps A/A)

- Simplificação da Holding

# Grupo Natura | Lucro Líquido (4T)

(R\$ milhões)



(1) Exclui impactos do Chapter 11

## Resultado Op. Continuadas | R\$620m

### Expansão A/A reflete:

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

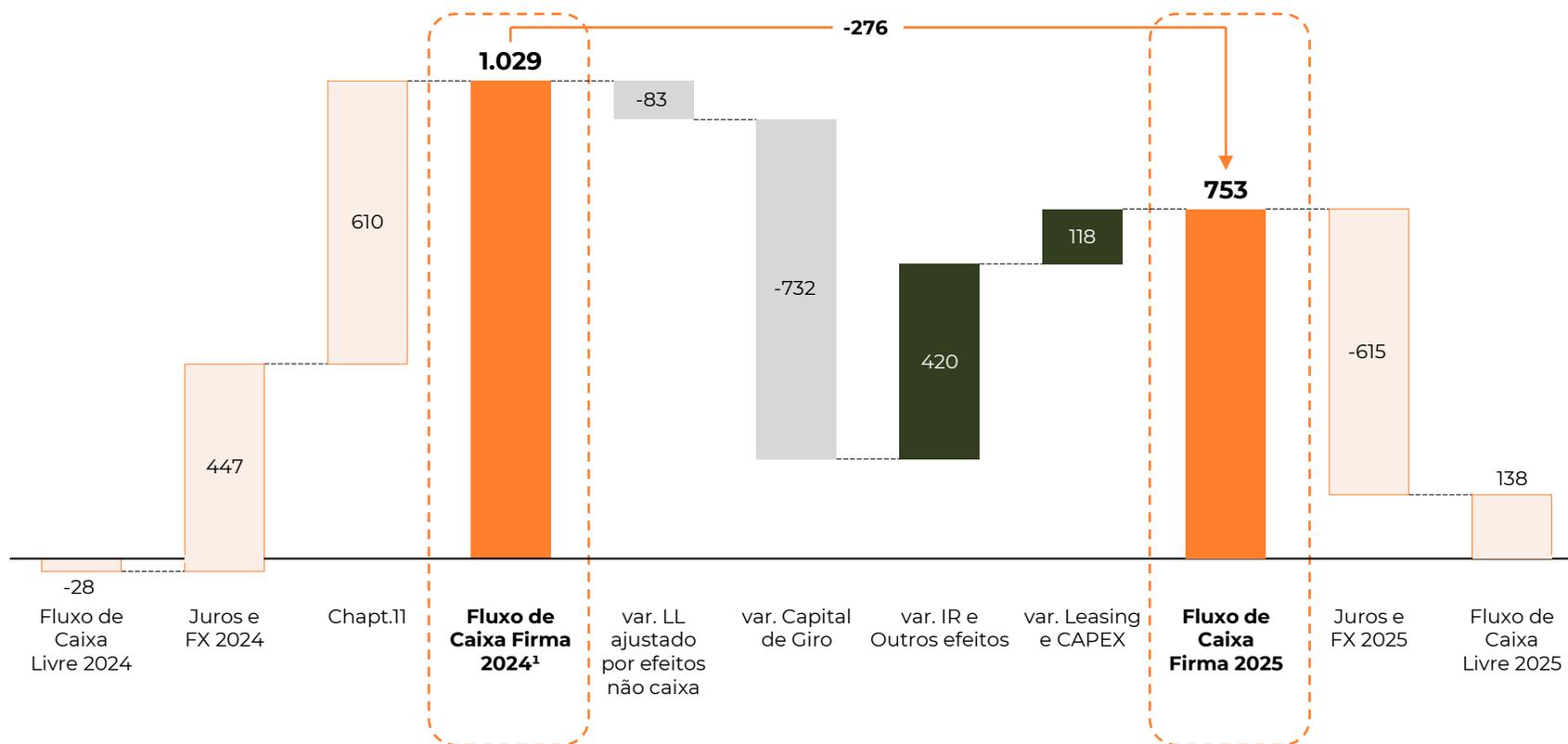
## Resultado Consolidado | R\$-321m

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

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

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

(R\$ milhões)



(1) Exclui impactos do Chapter 11

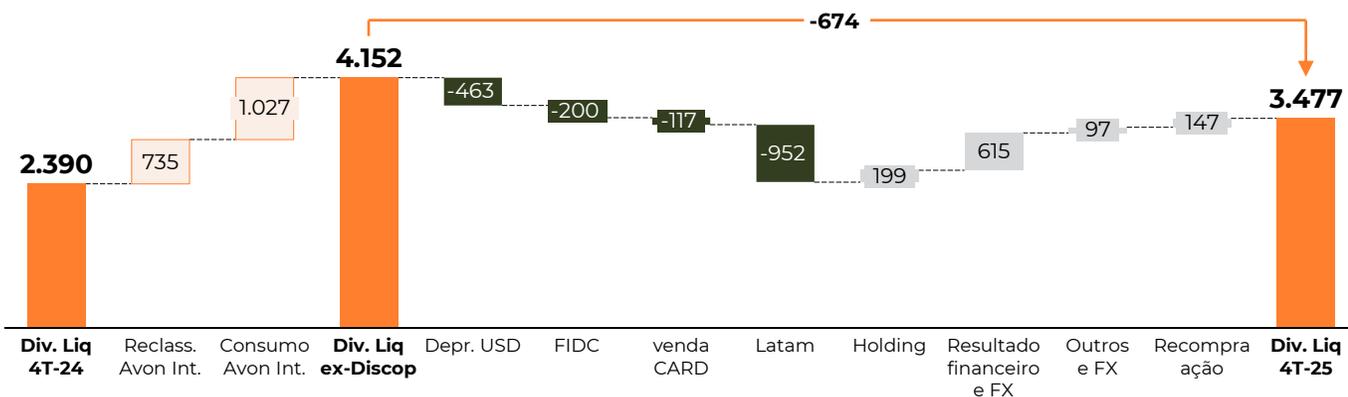
## Operações Continuadas

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

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

# Grupo Natura | Endividamento

## Dívida líquida (R\$ milhões)



## Relação dívida líquida/EBITDA (x)



**R\$ 3,5 bilhões**

Dívida líquida ao final do período

**1,57x<sup>1</sup>**

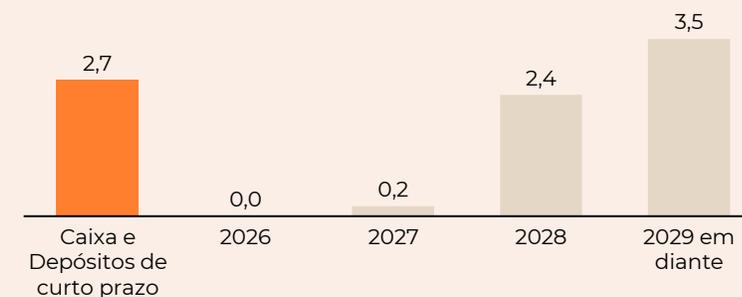
Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo

<sup>1</sup> Incluindo efeitos IFRS 16

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

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

## Cronograma de amortização (R\$ bilhões)





## Considerações

---

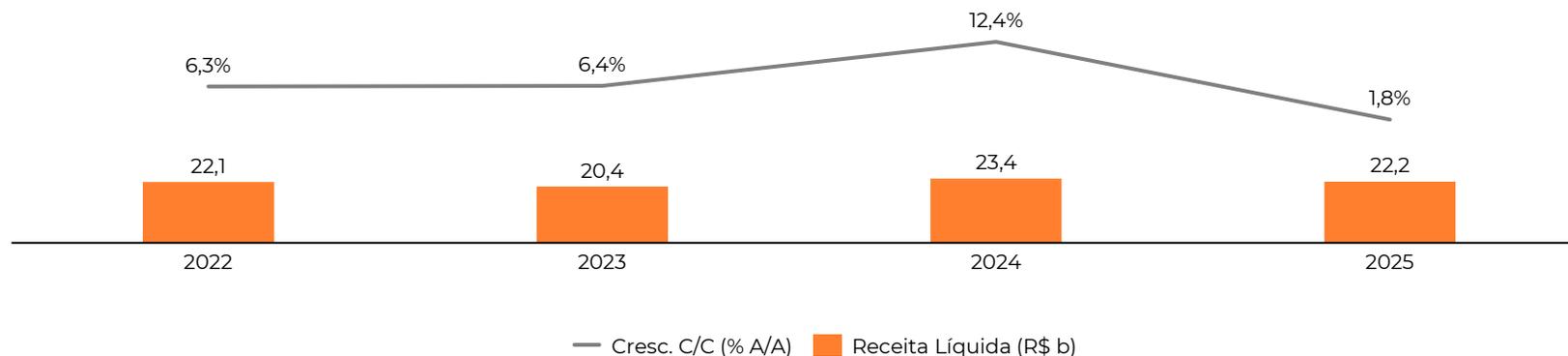
### Finais

João Paulo Ferreira  
**CEO**

# Latam | Receita Líquida e Margem EBITDA (12M)

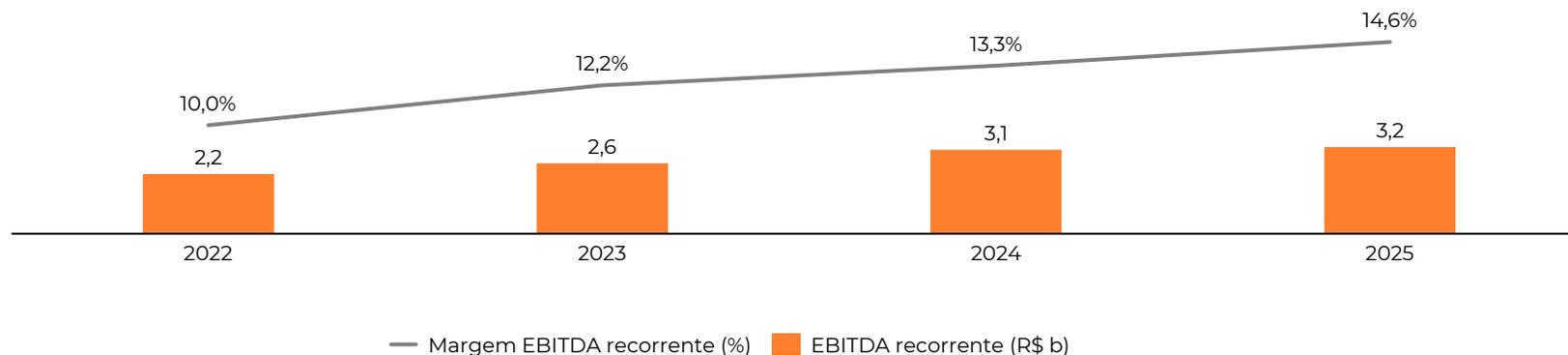
## Receita líquida e Crescimento C/C Latam

(R\$ bilhões; %)



## EBITDA e Margem EBITDA recorrente Latam (%)

(R\$ bilhões; %)



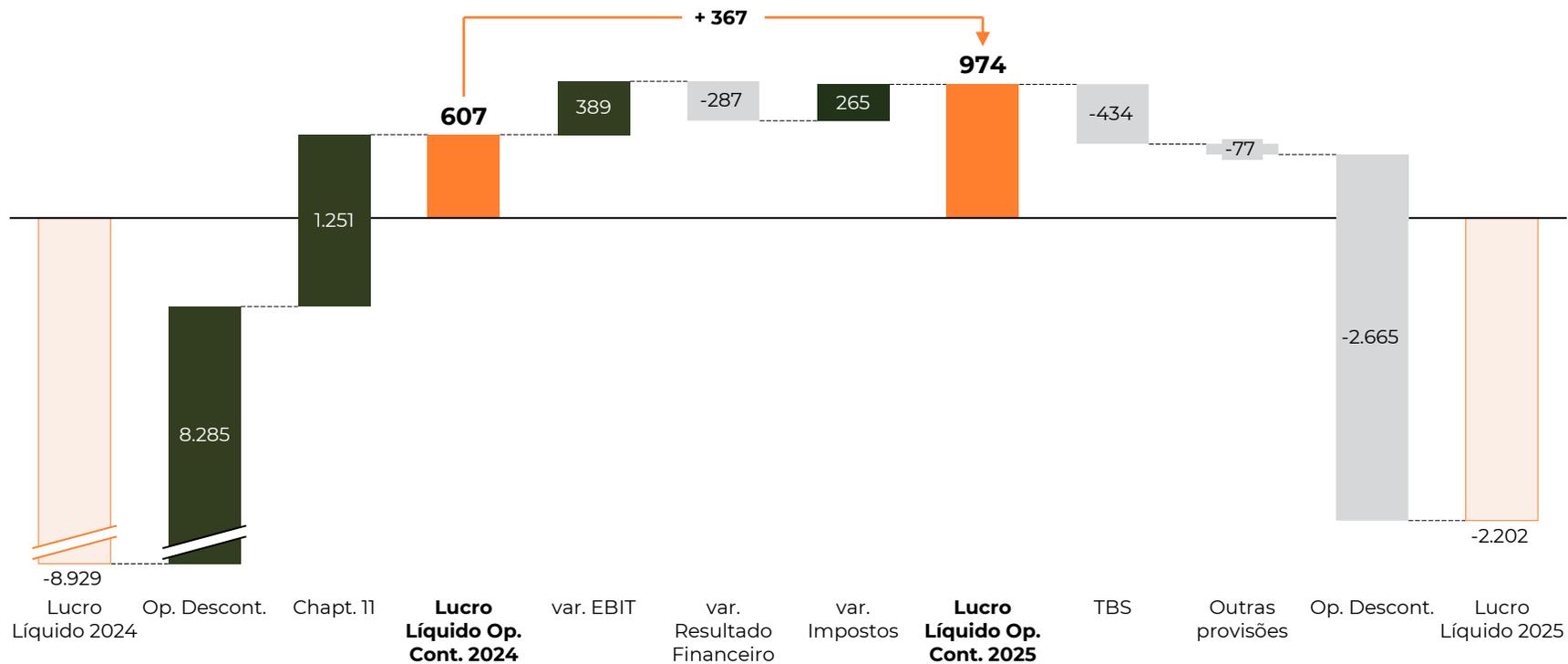
## Conclusão Simplificação

### Comprometimentos

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

# Grupo Natura | Lucro Líquido (12M)

(R\$ milhões)



**Resultado Op. Continuadas | R\$974m**

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

(1) Exclui impactos do Chapter 11

## Mensagens Finais

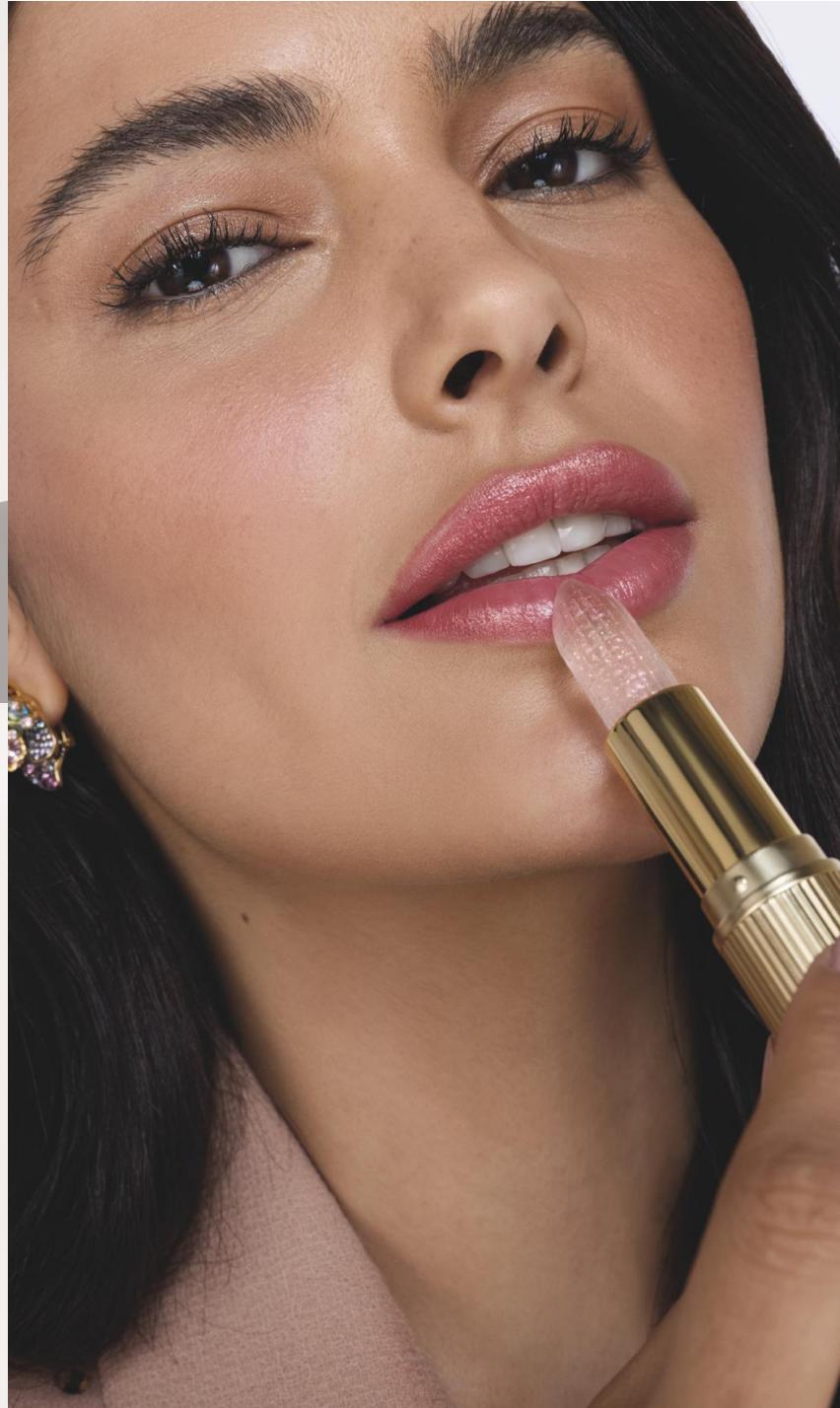
### Novo Modelo Operacional

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

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

### 2026 em diante

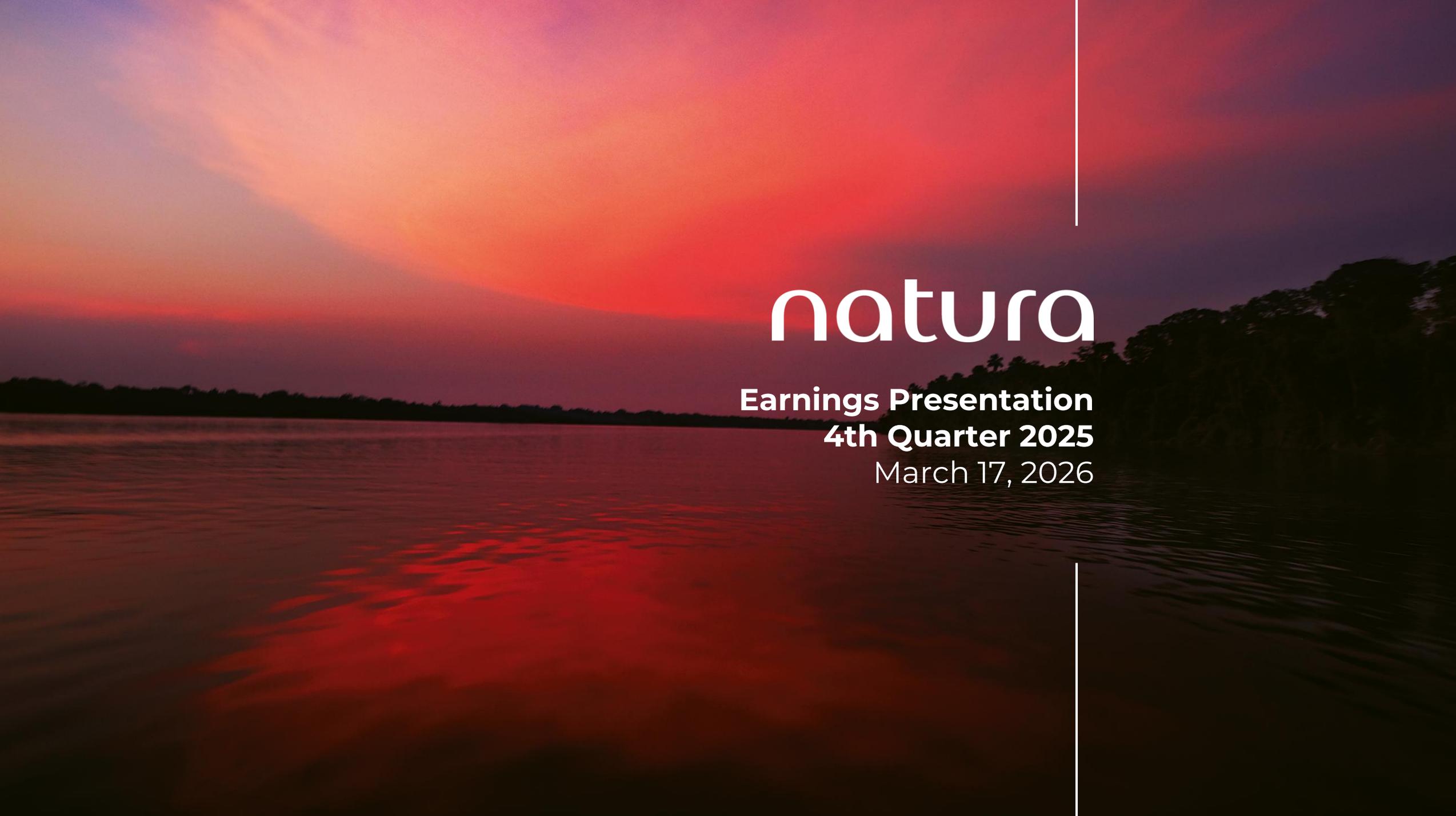
- Crescimento e liderança da marca Natura no Brasil
- Aceleração da receita no México e Argentina
- Relançamento da Avon
- Maturação da Onda 2 na Hispana
- Eficiências do novo modelo operacional mais do que compensando despesas de rescisão
- Normalização dos investimentos
- Expansão anual da rentabilidade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



Obrigado

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





natura

**Earnings Presentation**  
**4th Quarter 2025**

March 17, 2026

# Disclaimer

This presentation may contain forward-looking statements.

**Such statements are not statements of historical facts and reflect the beliefs and expectations of Natura's management.**

The words "anticipate," "wishes," "expects," "estimates," "intends," "forecasts," "plans," "predicts," "projects," "targets" and similar words are intended to identify these statements, which necessarily involve known and unknown risks and uncertainties.

Known risks and uncertainties include, but are not limited to, the impact of competitive products and pricing, market acceptance of products, product transitions by the Company and its competitors, regulatory approval, currency fluctuations, production and supply difficulties, changes in product sales mix, and other risks.

This presentation also may include pro-forma and adjusted information prepared by the Company for information and reference purposes only, which has not been audited. Forward-looking statements speak only as of the date they are made, and the Company does not undertake any obligation to update them in light of new information or future developments.

**[ri.natura.com.br/en/](https://ri.natura.com.br/en/)**

**Note:** As from Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations.



# Key Highlights

## Net Revenue

Q4-25	FY25
BRL 6.2 bn	BRL 22.2 bn

## Recurring EBITDA Margin

Q4-25	FY25
15.8%	14.1%
<b>+700 bps YoY</b>	<b>+190 bps YoY</b>

## Recurring EBITDA Margin Latam

Q4-25	FY25
16.1%	14.6%
<b>+650 bps YoY</b>	<b>+130 bps YoY</b>

## Net income from continued operations

Q4-25	FY25
BRL 186 mn (excl. TBS: BRL 620 mn)	BRL 463 mn (excl. TBS and other exp: BRL 974 mn)

## Corporate and operational streamlining completed

- Completion of sales of Avon International, Avon CARD, and Avon Russia
- Holding structure optimization and return of NATU3
- Wave 2 integration concluded with end of transformation costs

## Natura Latin America

- Natura Brazil revenue impacted by broader consumption slowdown alongside slight market share loss
- Argentina and Mexico impacted by Wave 2
- Commitments delivered:
  - Expansion of EBITDA margin
  - Reduction of transformation costs
  - Capital structure within the optimal range
- Net income from continued operations of BRL 974 mn for the year<sup>1</sup>

(1) Excluding the effects of TBS and other expenses associated with the sale of assets



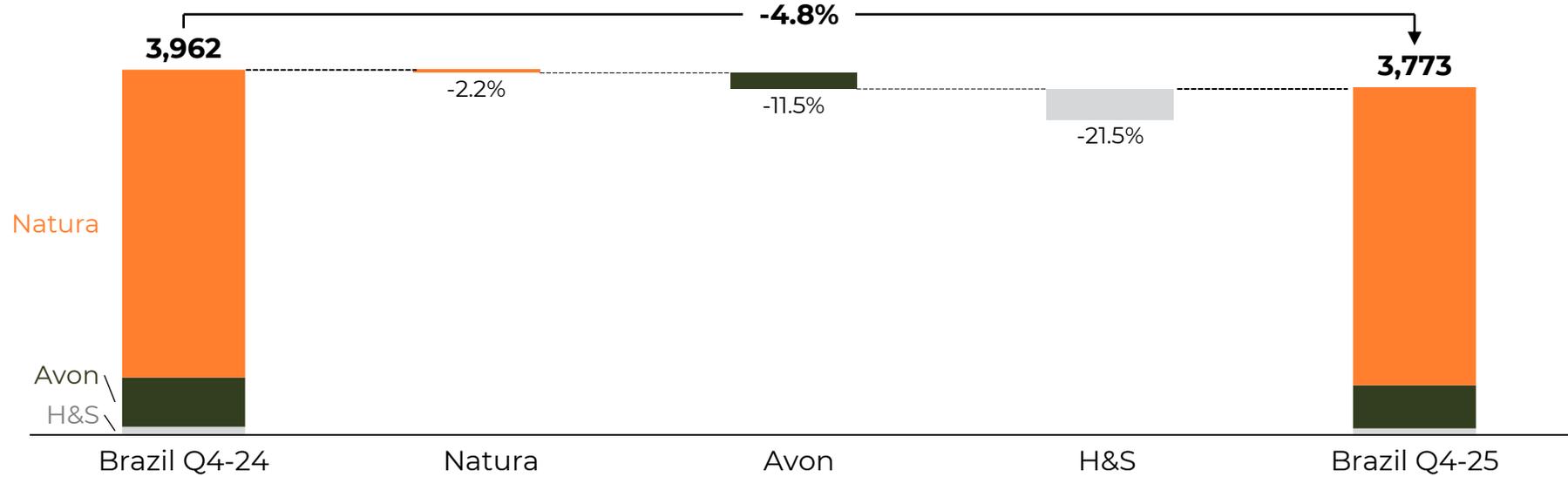
## Quarter Results

---

Silvia Vilas Boas  
**CFO**

## Brazil | Net Revenue (Q4)

**Net revenue**  
(BRL million)



### Brasil | -4.8% YoY

#### NATURA | -2.2% YoY

- Strong comparison base
- Reduction in number and activity of less productive consultants
- Shortage of body splash
- Decline in demand in the Northeast region

#### AVON | -11.5% YoY

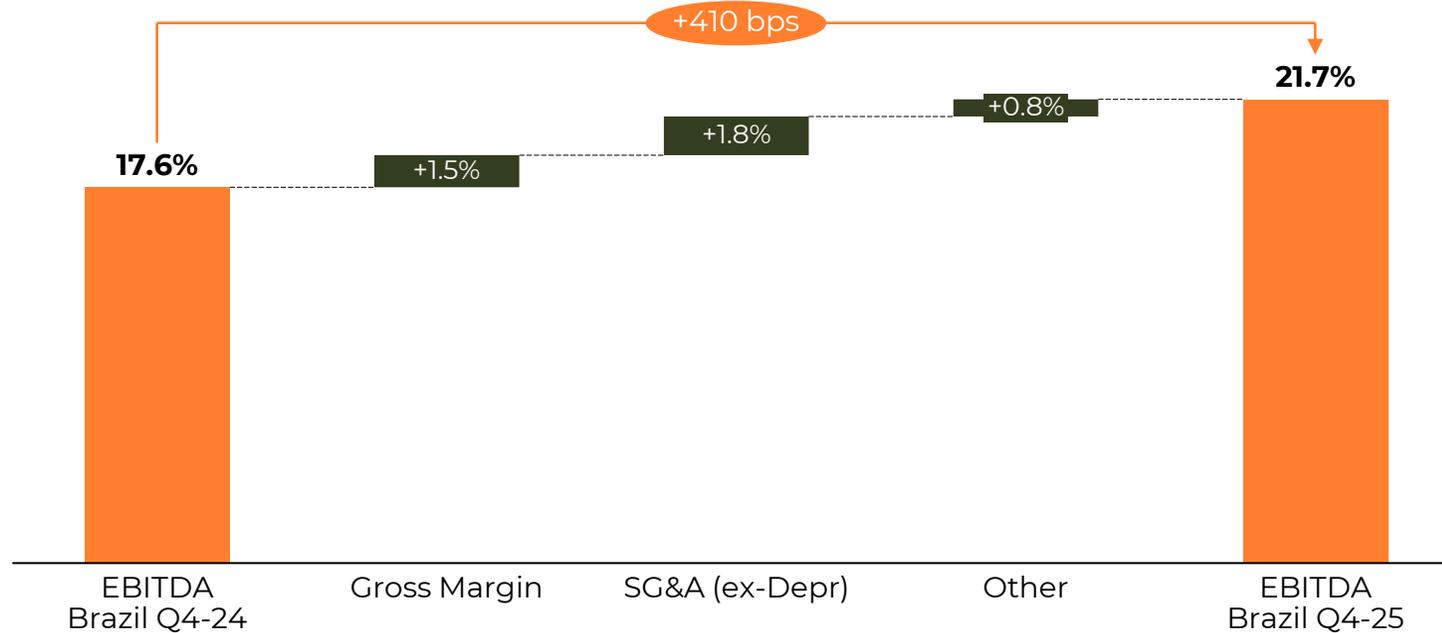
- Operational disruptions partially mitigated
- Lack of innovation
- Relaunch kickoff in Mar/26

#### HOME & STYLE | -21.5% YoY

- Managed through opportunistic campaigns

## Brazil | EBITDA Margin (Q4)

Recurring **EBITDA margin** Brazil (%)



### Brazil +410 bps YoY

#### Gross Margin (+150 bps YoY)

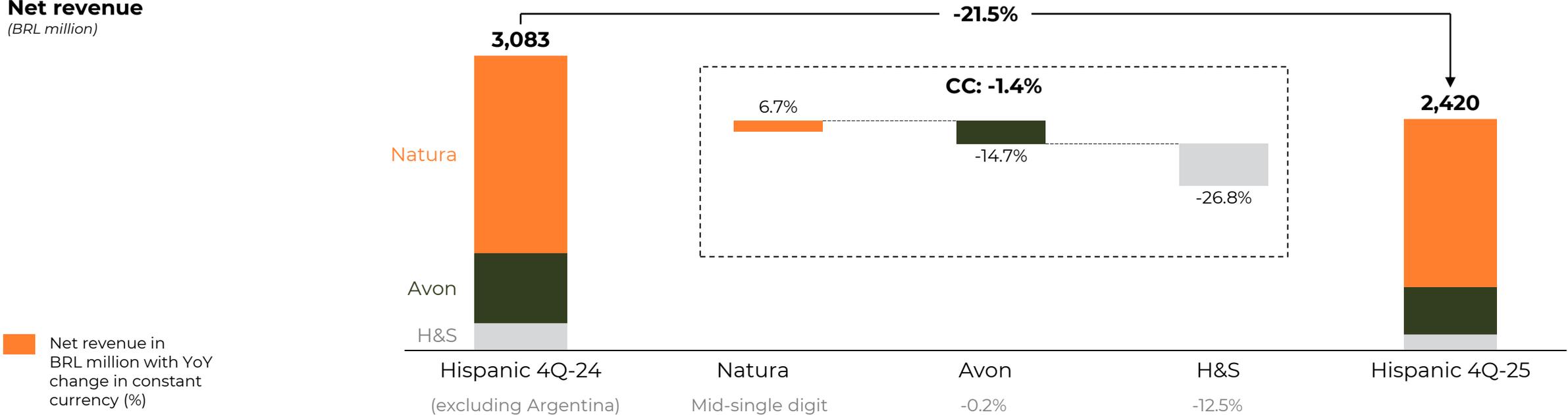
- YoY: expansion driven by a weak comparison base
- QoQ: margin contracted -170 bps due to seasonal effects and some promotional activity

#### SG&A (+180 bps YoY)

- Selling expenses (+300 bps YoY) driven by workforce optimization and tactical adjustments
- G&A (-120 bps YoY) impacted by structuring investments
- G&A contracted ~20% QoQ, driven by tactical cost reductions and adjustments to variable compensation

# Hispanic | Net Revenue (Q4)

## Net revenue (BRL million)



## Hispanic | -1.4% YoY in CC | -21.5% YoY in BRL: FX and hyperinflation accounting impacts

### NATURA | +6.7% YoY

- Argentina affected by Wave 2 and worsening macroeconomic conditions
- Consistent contribution from more mature Wave 2 markets
- Mexico impacted, but channel is already showing improvements

### AVON | -14.7% YoY

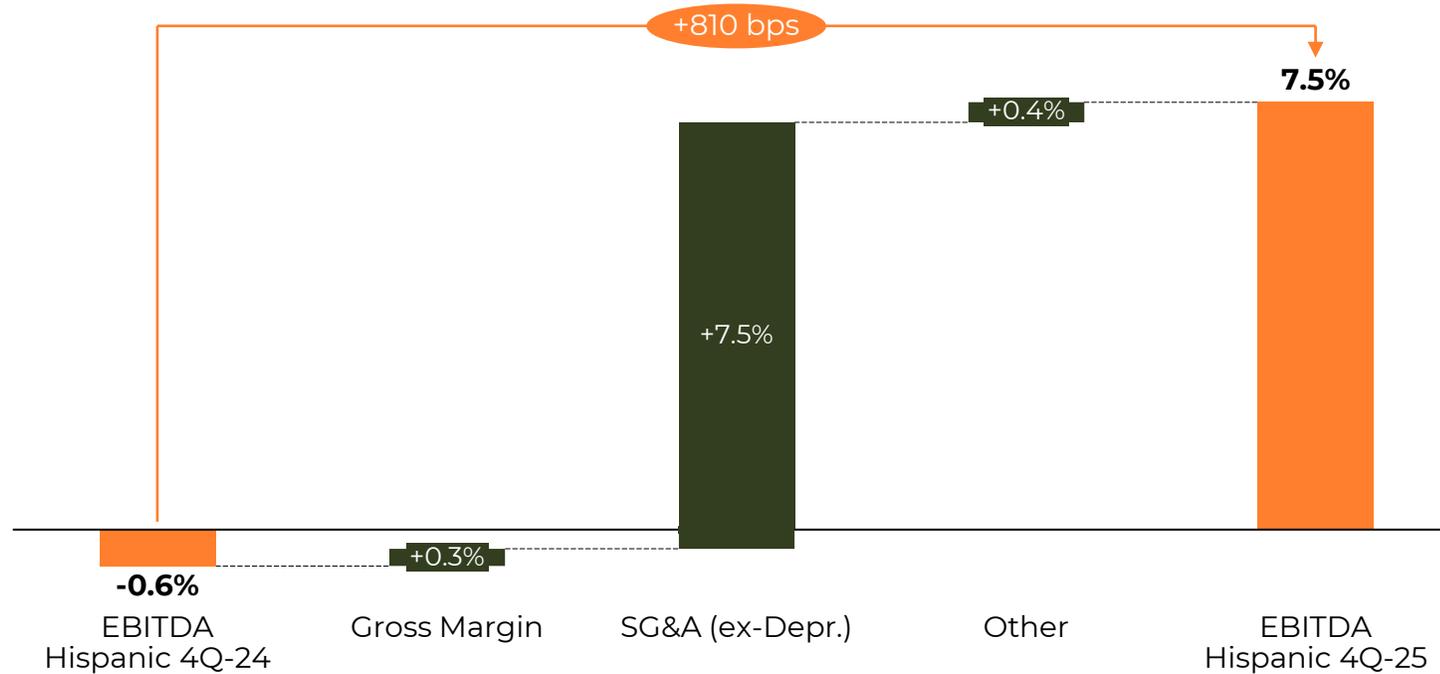
- Argentina impacted by Wave 2, driven by channel contraction and headwinds from the digital magazine transition
- Ex-Argentina with gradual improvement and sell-in to CARD

### HOME & STYLE | -26.8% YoY

- Wave 2 impact in Argentina and Mexico
- Channel decline and commercial adjustments carried out during integration

# Hispanic | EBITDA Margin (Q4)

Recurring **EBITDA Margin** Hispanic (%)



## Hispana +810 bps YoY

### Gross Margin (+30 bps YoY)

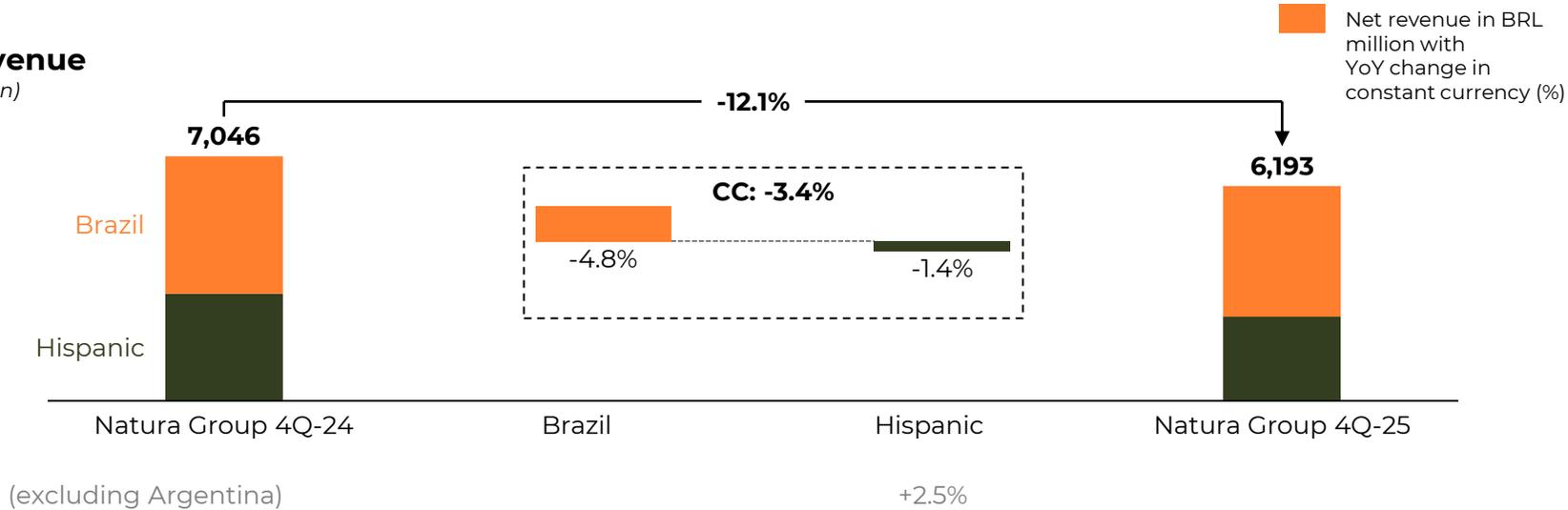
- Benefited by the hyperinflation accounting effect
- Ex-hyperinflation effect, margins were under pressure due to the integration of Mexico and Argentina

### SG&A (+750 bps YoY)

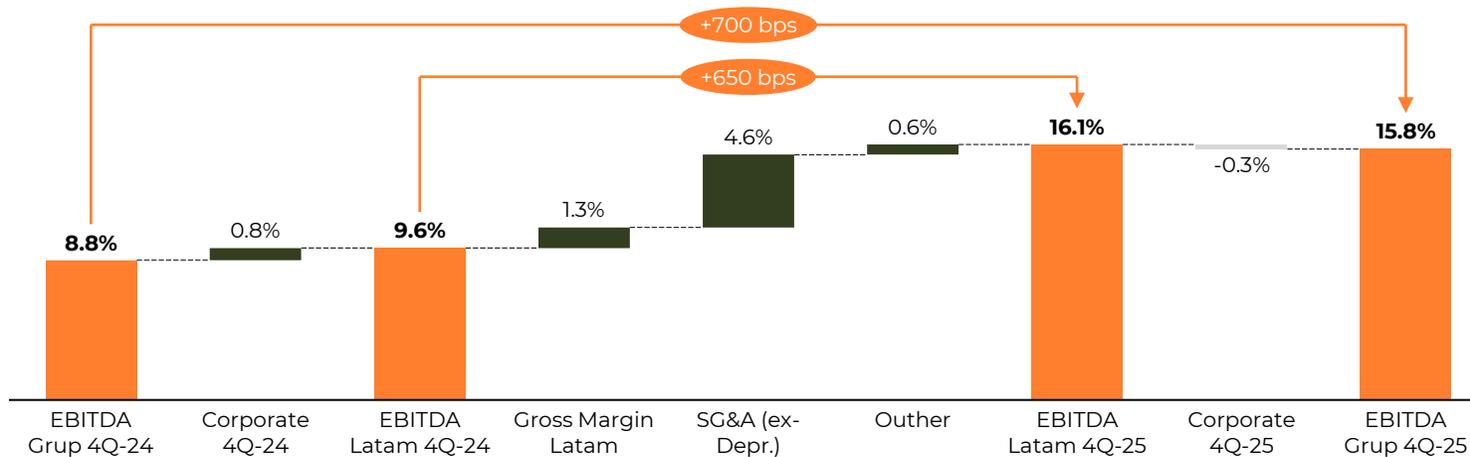
- **Selling expenses (+560 bps YoY)**
  - efficiencies from Wave 2
  - lower marketing investments, pending stabilization of service levels
- **G&A (+190 bps YoY)**
  - Wave 2 efficiencies
  - tactical adjustments
  - adjustment to variable compensation

# Natura Group | Net Revenue and EBITDA Margin (Q4)

## Net revenue (BRL million)



## Recurring EBITDA Margin Latam and Group (%)



## Latam | Net Revenue C/C -3.4% YoY

### Brazil (-4.8% YoY)

- Natura weaker on a strong comp base
- Avon awaiting relaunch made in Mar/26

### Hispanic (-1.4% YoY)

- Gradual recovery following Wave 2 conclusion

## Group | EBITDA Margin +700 bps YoY

### Latam (+650 bps YoY)

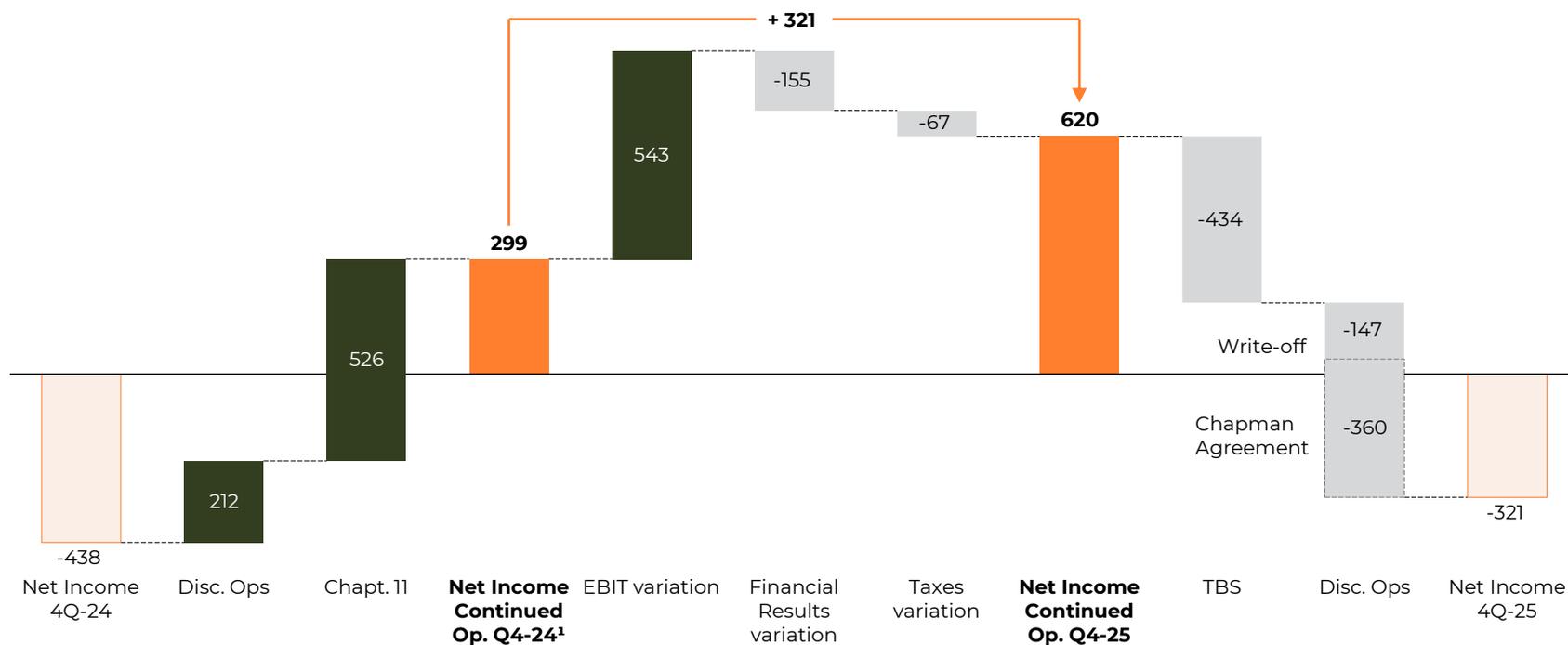
- Gross margin impacted by Wave 2
- SG&A with efficiency gains following Wave 2 conclusion and adjustments to variable compensation

### Corporate (+50 bps YoY)

- Holding Simplification

# Natura Group | Net Income (Q4)

(BRL million)



(1) Excludes Chapter 11 impacts

## Net Income from Cont. Operations | BRL 620 mn

### YoY growth reflects:

- Higher profitability and lower transformation costs at EBIT line
- Partially offset by non-cash impact on financial results

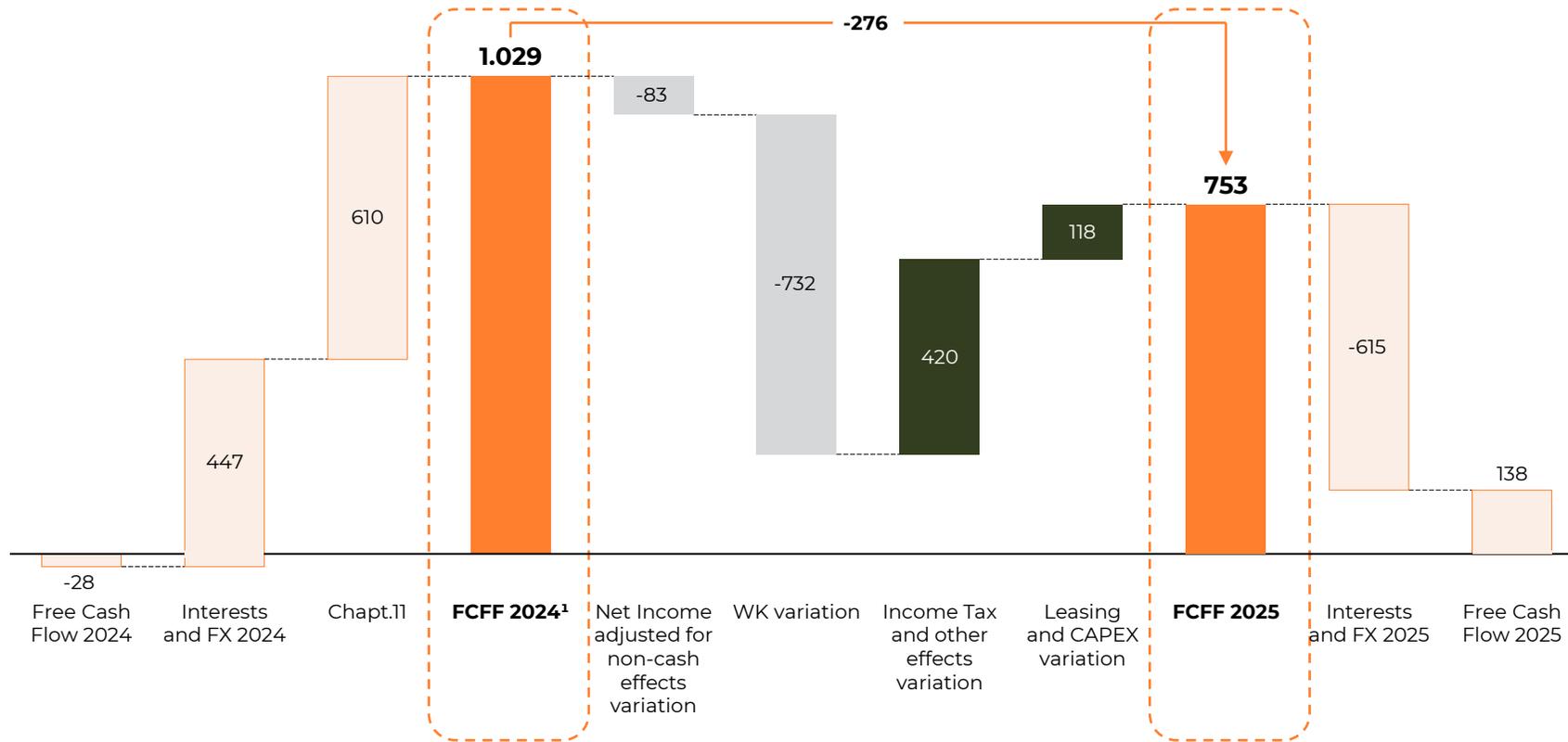
## Consolidated Results | BRL -321 mn

### Non-operating loss of BRL -941 mn:

- Full provision for TBS receivables
- Settlement payment related to Chapman agreement
- Write-off from the sale of Avon assets

# Natura Group | Cash Flow from Continued Operations (12M)

(BRL million)



(1) Excludes Chapter 11 impacts

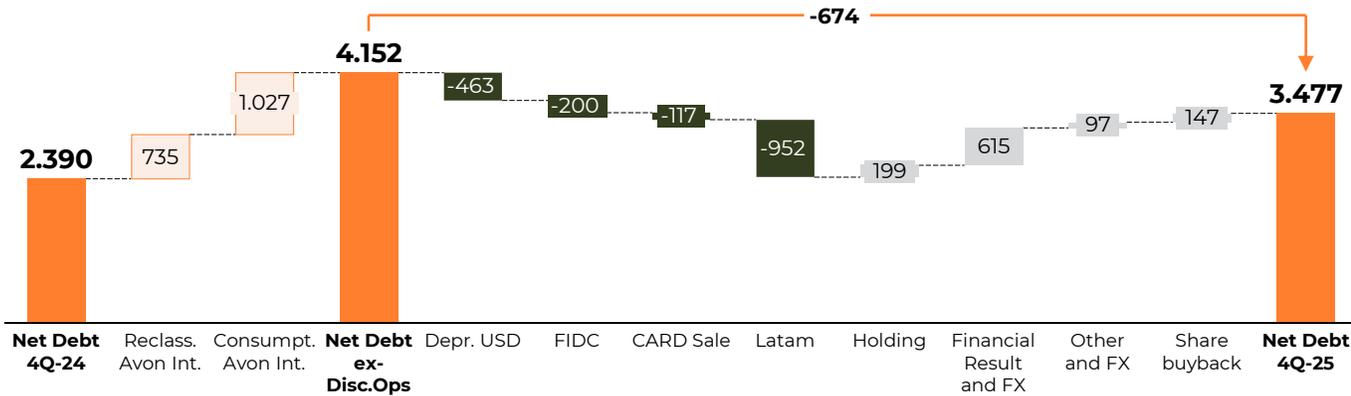
## Continued Operations

### Free Cash Flow to Firm 12M-25 | BRL+753 mn

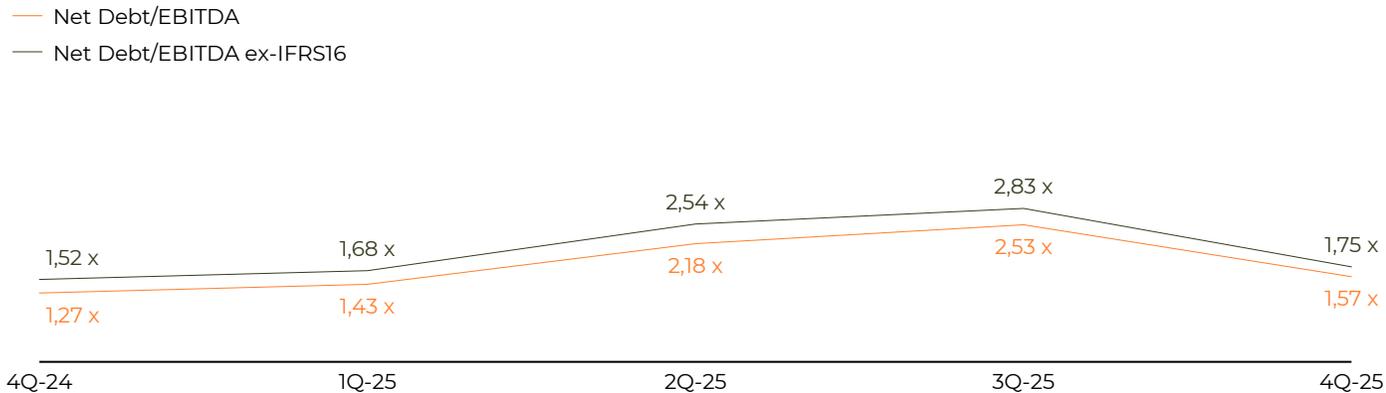
- BRL -276 million vs. 12M-24
- WK deterioration mainly due to inventories
- Partially offset by improved tax efficiencies and CAPEX normalization

# Natura Group | Indebtedness

Net debt (BRL million)



Net debt/EBITDA ratio (x)



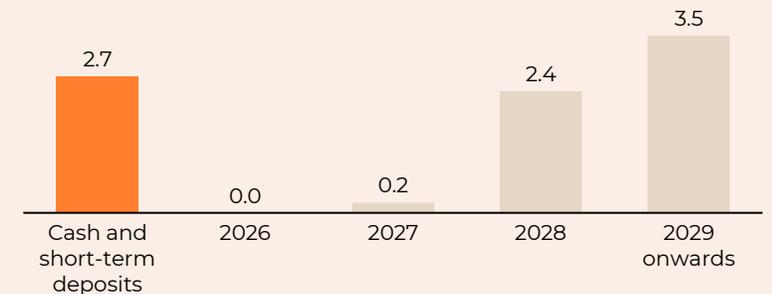
**BRL 3.5 billion**  
Net debt at end of period

**1.57x<sup>1</sup>**  
Group Net debt/EBITDA ratio  
1 Including IFRS 16 effects

- Net debt down by BRL 0.6 bn QoQ
- YoY decrease in leverage driven by EBITDA improvement
- Q4-25 (included in LTM EBITDA) impacted by BRL 434 million related to TBS sale

**Excluding this effect, Q4-25 leverage would be 1.31x**

Amortization schedule (BRL billion)





---

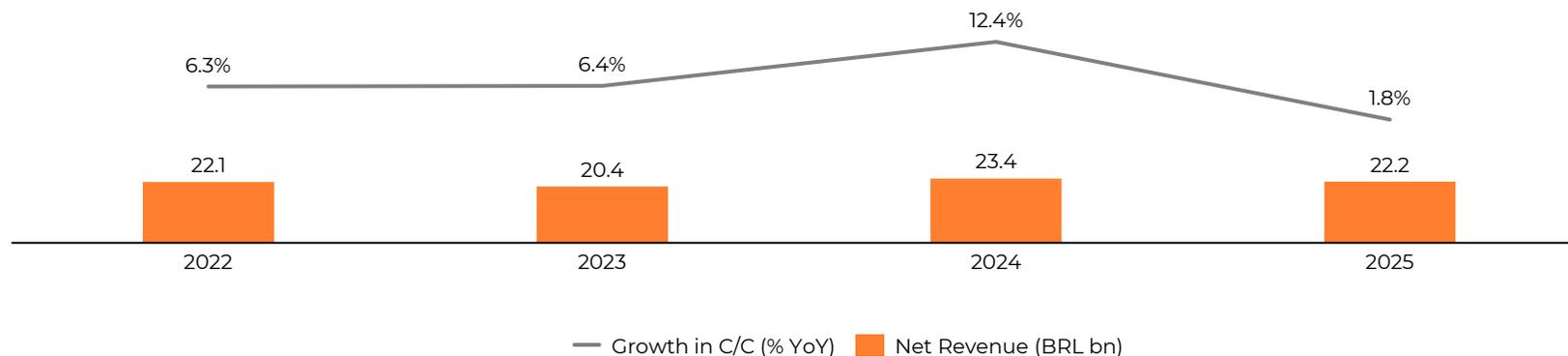
## Final Remarks

João Paulo Ferreira  
**CEO**

## Latin America | Net Revenue and EBITDA Margin (12M)

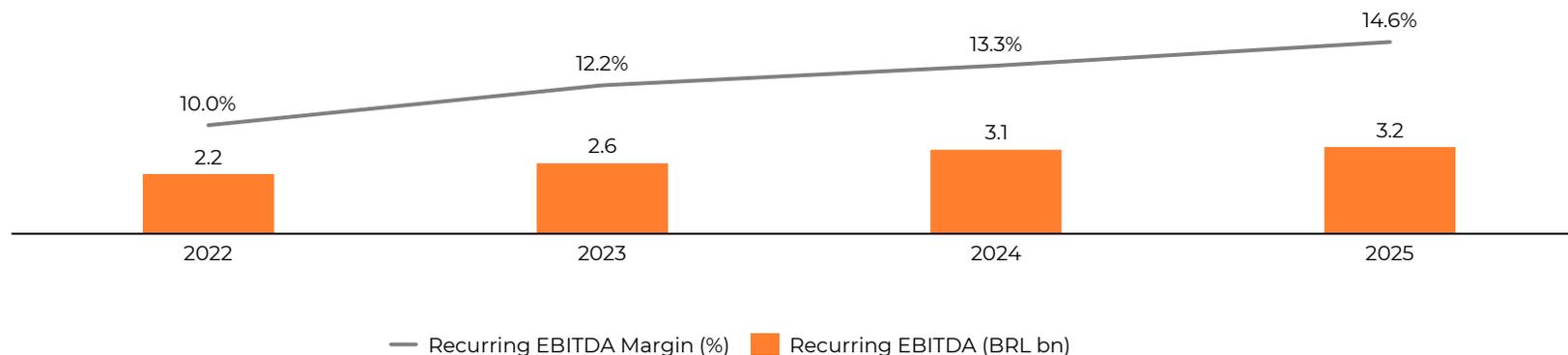
### Net Revenue and YoY Growth in CC Latam

(BRL billion; %)



### Recurring EBITDA and EBITDA Margin Latam (%)

(BRL billion; %)



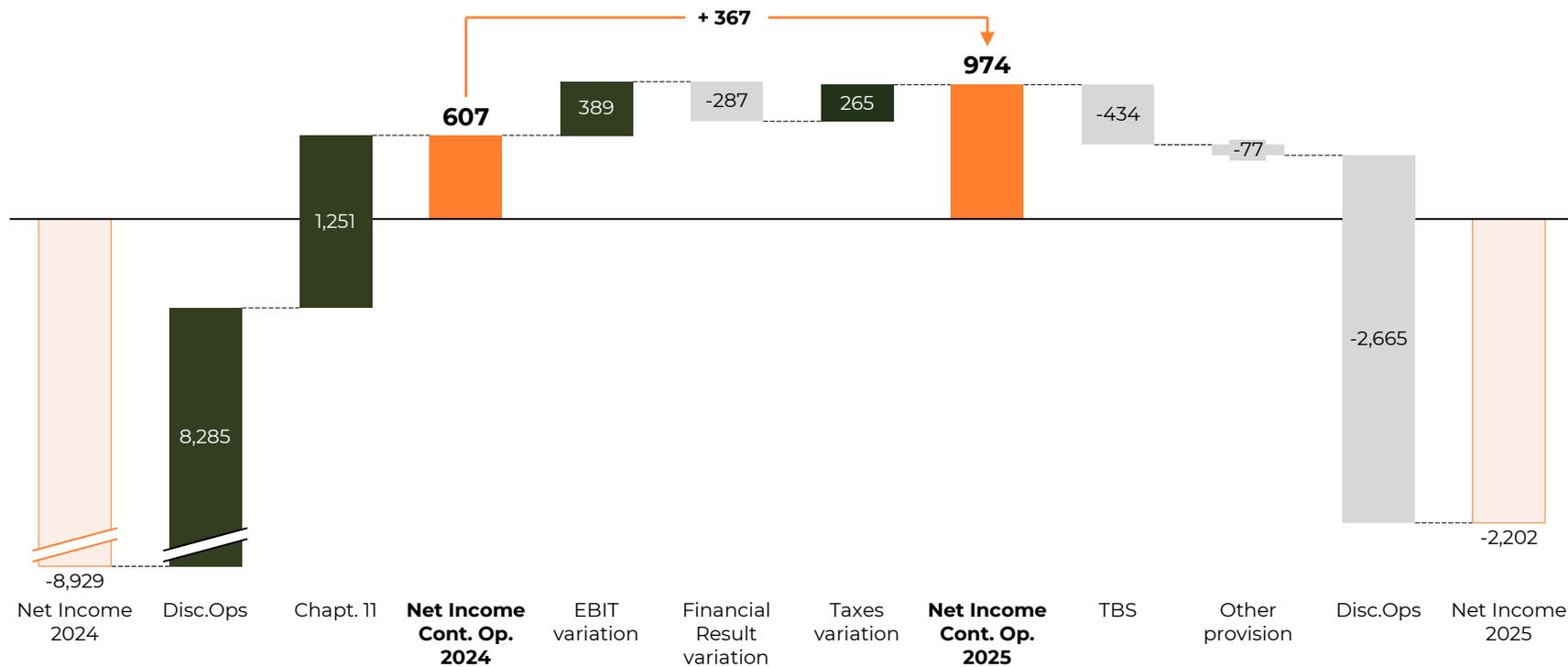
**Streamlining is concluded**

### Commitments

- Defend the Natura brand
- Integrate and monetize Avon
- Grow EBITDA and profitability
- Improve cash conversion
- Protect the Company's balance sheet

# Natura Group | Net Income (12M)

(BRL million)



**Net Income from  
Cont. Operations | R\$974m**

With the completion of the streamlining journey, we are back to discussing Net Income

(1) Excludes Chapter 11 impacts

# Final messages

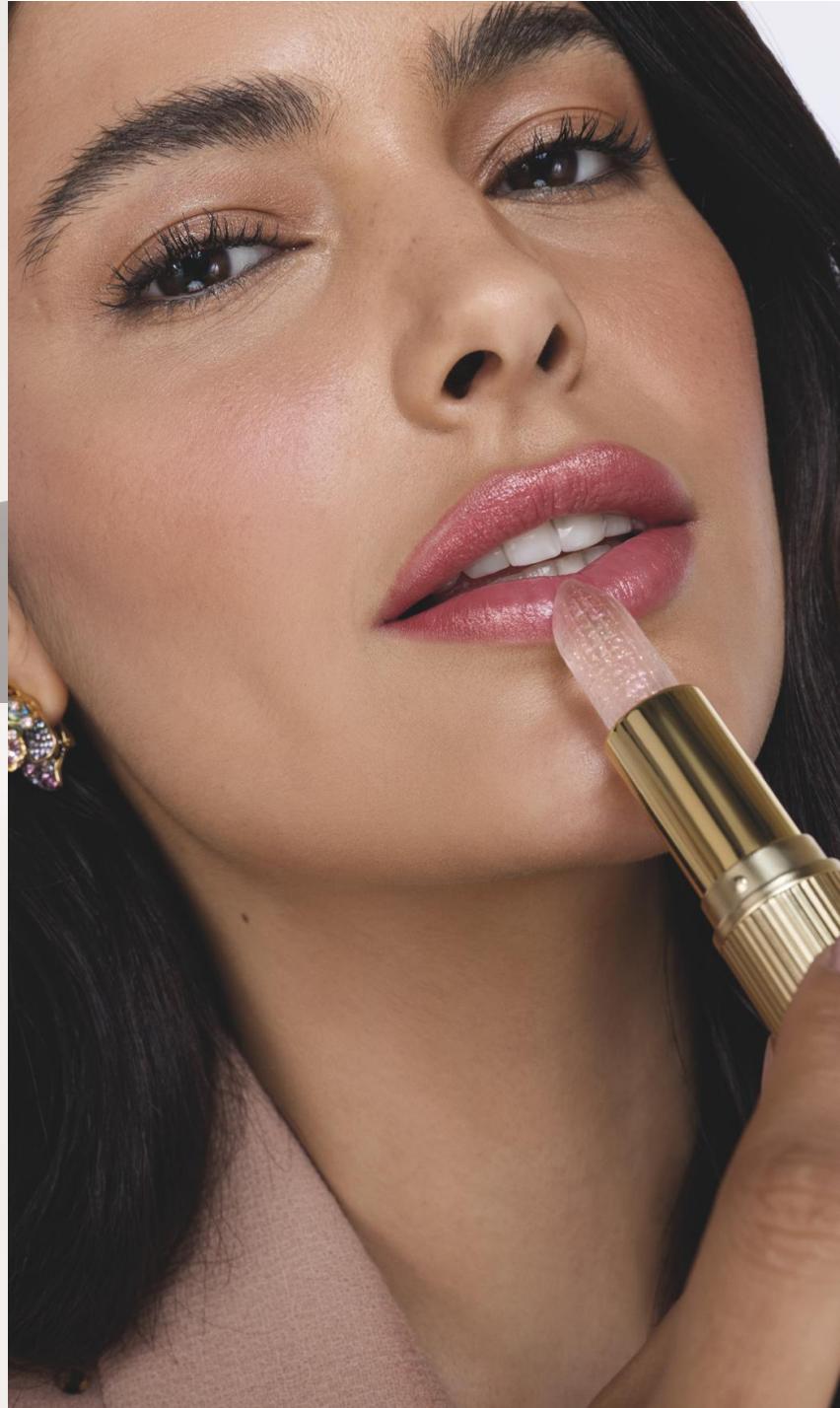
## New Business Model

- Integration of processes and decision points
- Elimination of layers and redundancies
- Business units with full P&L management
- Greater focus on the market and customers
- Emphasis on data, digital, and AI
- Acceleration of innovation and time-to-market
- Simpler, more agile, and lower cost

**Positioning 2026 as the beginning of a new cycle of growth and prosperity**

## 2026 and beyond

- Growth and market leadership of Natura brand
- Revenue acceleration in Mexico and Argentina
- Avon relaunch
- Wave 2 maturation in Hispanic markets
- Efficiencies of the new operating model more than offsetting severance expenses
- Normalization of investments
- Annual profitability expansion vs. 14.1% (FY25)
- Return to shareholders with leverage within the optimal capital structure



Thank you

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

