

Earnings *Release*



natura & co



Natura & Co Latam se recupera frente ao 4T24 e chega a 15% de rentabilidade, incluindo 110 bps de itens não operacionais

Receita da Natura & Co Latam cresce 12,2% A/A em moeda constante, com Natura crescendo dois dígitos e Avon mantendo-se estável;
Margem bruta chega a 67,1% na América Latina, como resultado da expansão dos países da Onda 2 na comparação anual;
Apesar da sazonalidade típica do trimestre, FCLF da Latam liberou caixa que foi mais do que consumido pela Avon International

	1T-25							
BRL milhões	Consolidado		Natura &Co Latam ^b		Holding		Avon International ^c	
		Var. %		Var. %		Var. %		Var. %
Receita Líquida	6.679,4	45,8	5.285,1	15,4	-	-	1.394,3	-
m moeda constante ^a		0,0%		12,2%		-		-
Lucro Bruto	4.426,1	46,1	3.545,8	17,0	-	-	880,3	-
argem Bruta	66,3%	20 bps	67,1%	90 bps	-	-	63,1%	-
EBITDA reportado	595,4	(9,4)	666,8	(8,5)	(31,5)	(56,2)	(40,0)	-
argem EBITDA reportada	8,9%	-540 bps	12,6%	-330 bps	-	-	-2,9%	-
EBITDA Recorrente	789,5	30,1	792,5	19,2	(26,6)	(54,3)	23,6	-
argem EBITDA recorrente	11,8%	-140 bps	15,0%	50 bps	-	-	1,7%	-
Lucro Líquido (prejuízo)	(150,7)	(83,9)	-	-	-	-	-	-

^a n 2024, Avon International foi contabilizada como operações descontinuadas até 4 de Dezembro quando foi reconsolidada.

Para uma melhor comparação com 1T-24, consulte o Anexo

01 Receita Líquida Consolidada de R\$ 6,7 bilhões, 45,8%¹ superior ao ano anterior (A/A) em reais. Em moeda constante (CC), a receita líquida da América Latina cresceu +12,2% em relação ao 1T-24 (+4,1% ex-Argentina), impulsionada pelo forte desempenho da Natura nos mercados hispânicos (*mid-teens* ex-Argentina), aliado ao crescimento de um dígito alto da marca no Brasil, parcialmente compensado pela categoria Casa & Estilo e pela Avon, que segue com desempenho abaixo do esperado na linha de receita. A receita consolidada também se beneficiou das vendas da Avon International¹, que somaram R\$ 1,4 bilhão no período.

02 EBITDA Recorrente Consolidado de R\$ 790 milhões, com margem de 11,8%, redução de 140 bps (bps) em relação ao ano anterior, diluída pela reconsolidação da Avon International. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 é explicada por:

- **Natura & Co Latam:** margem EBITDA recorrente de 15,0%, melhora significativa em relação aos 9,6% registrados no 4T-24 e aumento de +50 bps em relação ao ano anterior. Esse aumento da margem A/A se deve tanto à expansão de +90 bps da margem bruta dos países da Onda 2 como à melhora de +80 bps nas despesas G&A como percentual da receita líquida em função da alavancagem operacional e do escalonamento de projetos. Esses dois fatores juntos mais do que compensaram o aumento de 120 bps A/A das despesas com vendas, marketing e logística. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 também se beneficiou da contribuição de 110 bps de itens não-operacionais relacionados a seguros e impostos
- **Holding:** redução de 55% A/A nas despesas corporativas, devido principalmente às etapas finais de simplificação da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos, mas também impactada positivamente por R\$ 11 milhões em escalonamento de despesas
- **Avon International:** EBITDA recorrente¹ de R\$ 24 milhões, tratado como operação descontinuada no mesmo período em 2024

03 Prejuízo Líquido de R\$ -151 milhões no 1T-25, comparado a R\$ -935 milhões no mesmo período em 2024. O EBITDA recorrente de R\$ +790 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -190 milhões em custos de transformação consolidados e R\$ -251 milhões em despesas financeiras. Além disso, as despesas tributárias do 1T-25 atingiram R\$ -160 milhões como resultado da sazonalidade usual do primeiro trimestre, que sofre o impacto do imposto esperado para o ano inteiro. O lucro líquido ajustado, excluindo ajustes de EBITDA, PPA e outros efeitos não-recorrentes, foi de R\$+ 264 milhões no trimestre.

04 Dívida Líquida do 1T-25 de R\$ 2,9 bilhões (comparada a R\$ 2,4 bilhões no 4T-24), com queima de caixa de R\$ -692 milhões e saída de R\$ -60 milhões para o programa de recompra de ações, parcialmente compensadas pela depreciação do USD frente ao R\$ reduzindo a dívida total em R\$ ~250 milhões. O fluxo de caixa livre para a empresa consumiu R\$ -531 milhões durante o trimestre, com a Natura & Co Latam liberando R\$ +185 milhões (das demonstrações financeiras da Natura Cosméticos) mesmo considerando a sazonalidade desfavorável do primeiro trimestre envolvendo capital de giro operacional, R\$ -91 milhões dos projetos estratégicos da Holding, e a Avon International explicando a maior parte dos R\$ -625 milhões restantes.

¹ Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

Mensagem da Administração

"Após um quarto trimestre de 2024 complexo, a Natura & Co Latam evoluiu em sua trajetória de melhora da rentabilidade da Onda 2 e iniciou o ano registrando sólida margem EBITDA recorrente de 15,0% (13,9% ao ajustarmos os impactos não-operacionais), enquanto México e Argentina seguiram com a implementação ao longo do trimestre. Na frente operacional, a marca Natura manteve sólido desempenho, embora um pouco mais fraco em função do cenário macroeconômico mais volátil no Brasil, parcialmente compensado pelo ambiente ainda desafiador para a marca Avon. Além disso, a receita da Avon International permanece fraca, pressionando as margens e o fluxo de caixa e mais do que compensando a geração de caixa positiva da Latam, mesmo considerando os efeitos sazonais típicos do primeiro trimestre.

A simplificação da Companhia continua sendo prioridade estratégica, à medida que seguimos concentrando nosso foco na América Latina. Com base nessa estratégia, a Holding anunciou a fusão da Natura & Co com a Natura Cosméticos, que foi aprovada pelos acionistas em 25 de abril. Após a fusão, a diretoria da Natura Cosméticos assumiu a liderança da empresa consolidada. Seguimos também avaliando oportunidades estratégicas para a Avon International, incluindo um potencial desinvestimento.

Mais do que nunca, seguimos comprometidos com nossa agenda ESG, que é um pilar relevante da nossa cultura. Nesse trimestre, a Natura & Co foi reconhecida pelo *Ethisphere Institute* como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo e recebeu o prêmio "Corporate Sustainability Bond of the Year" da *Environmental Finance*, ressaltando seu papel nas finanças sustentáveis. O Relatório Anual 2024 também foi publicado neste trimestre, mostrando nossa evolução contínua em direção às metas do Compromisso com a Vida 2030.

Olhando para o futuro, o desempenho da Latam neste trimestre lançou as bases para o objetivo final — que é a expansão da margem EBITDA recorrente para o ano de 2025. Os ganhos de eficiência da Onda 2 continuarão a ser parcialmente reinvestidos em marketing e em outros investimentos estratégicos, com alguma volatilidade esperada em alguns trimestres, mas de forma mais equilibrada do que nos últimos anos, já que os investimentos estão mais bem distribuídos entre trimestres.

É importante ressaltar que a implementação da Onda 2 deve ser concluída no segundo trimestre no México e no terceiro trimestre na Argentina, e estamos preparados para enfrentar eventuais desafios temporários que possam surgir nessas regiões. Isso também implica que os custos de transformação devem ser concluídos neste ano e não devem exceder o total registrado em 2024.

As etapas finais para simplificar as despesas da Holding estão sendo rapidamente implementadas e esperamos que estejam concluídas até o 3T-25. O fato das receitas da Avon International ainda estarem abaixo do esperado, somado à persistente volatilidade cambial, desencadeou uma aceleração urgente dos esforços de reestruturação para minimizar a saída de caixa nesse ano. As medidas incluem uma drástica redução no número de funcionários afetando cerca de 1.100 funcionários ou 25% do total da equipe, além de ações agressivas de corte de custos. A implementação dessas iniciativas, acompanhada pelas respectivas despesas de reestruturação, já foi iniciada nesse 1T-25, com o pico de impacto esperado entre o 2T e o 3T.

Estamos confiantes de que iniciamos o ano com um desempenho sólido na América Latina e de que as ações em curso continuarão a gerar benefícios tanto na rentabilidade quanto na conversão de caixa. Também acreditamos que nossos investimentos estratégicos apoiarão o crescimento futuro, fortalecendo a diversificação dos canais e viabilizando inovações mais robustas e impactantes. Vamos compartilhar mais sobre esses pilares de crescimento no Investor Day, programado para junho."

Natura & Co

01

Resumo dos resultados

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio											
	Consolidado ^a			Natura & Co Latam ^b			Holding ^c			Avon International ^d		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita bruta	8.646,4	6.228,2	38,8	6.986,1	6.224,1	12,2	-	4,0	-	1.660,3	-	-
Receita líquida	6.679,4	4.582,6	45,8	5.285,1	4.578,6	15,4	-	4,0	-	1.394,3	-	-
Moeda Constante			0,0%			12,2%						
CMV	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	-	(3,3)	-	(514,0)	-	-
Lucro bruto	4.426,1	3.030,3	46,1	3.545,8	3.029,5	17,0	-	0,7	-	880,3	-	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	-	-	-	(637,5)	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	-	-
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	-	-
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	-	-	(63,6)	-	-
EBIT	259,0	435,1	(40,5)	442,0	507,0	(12,8)	(31,6)	(71,9)	(56,1)	(151,5)	-	-
Depreciação	336,4	222,2	51,4	224,8	222,0	1,3	0,1	0,1	-	111,5	-	-
EBITDA	595,4	657,2	(9,4)	666,8	729,0	(8,5)	(31,5)	(71,8)	(56,2)	(40,0)	-	-
Ajustes não recorrentes	194,1	(50,4)	(485,3)	125,7	(64,0)	(296,4)	4,9	13,7	(64,2)	63,6	-	-
EBITDA Recorrente	789,5	606,8	30,1	792,5	665,1	19,2	(26,6)	(58,1)	(54,3)	23,6	-	-
EBIT	259,0	435,1	(40,5)									
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	(84,4)	197,5									
Lucro antes do IR / CSLL	8,0	350,7	(97,7)									
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	(216,2)	(26,2)									
Lucro líquido das operações continuadas	(151,5)	134,5	(212,6)									
Operações descontinuadas ^e	-	(1.069,7)	-									
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	(151,5)	(935,1)	(83,8)									
Participação dos acionistas não controladores	0,8	-	-									
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	(150,7)	(935,1)	(83,9)									
Margem bruta	66,3%	66,1%	20 bps	67,1%	66,2%	90 bps	-	-	-	63,1%	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
Margem EBITDA	8,9%	14,3%	-540 bps	12,6%	15,9%	-330 bps	-	-	-	(2,9)%	-	-
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-
Margem líquida	(2,3)%	(20,4)%	1810 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Crescimento de receita em moeda constante da Natura & Co Latam inclui CARD na base do 1T-25 e do 1T-24 para uma comparação justa

^b Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região (incluindo CARD apenas no 1T-25), &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^c Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg) e TBS Shanghai

^d Em 2024, Avon Internacional foi contabilizada como operações descontinuadas até Dezembro 4 quando é reconsolidada. Para uma melhor comparação do 1T-24, veja o Anexo

02 Destaques operacionais

Desempenho do canal

- A base média de consultoras apresentou uma redução de -7,1% A/A no 1T-25 na América Latina, sendo -4,9% no Brasil e -9,2% nos mercados hispânicos, com destaque principalmente para as consultoras da Avon na Argentina e no México, em preparação para a implementação da Onda 2
- No Brasil, a política de crédito se tornou mais restritiva diante das incertezas macroeconômicas, impactando a base de consultoras. Além disso, após um forte desempenho no 4T-24, algumas consultoras estavam mantendo estoques mais altos do que o normal — em função de condições mais fracas de mercado — o que impactou tanto a atividade quanto a própria base de consultoras em janeiro e fevereiro. Medidas já estão sendo tomadas para estabilizar o canal na comparação anual, mas pode haver defasagem entre a implementação e os resultados efetivos

Natura &Co Latam	Variação (%) Receita Líquida			Variação (%) KPI Operacional
	1T-25 vs. 1T-24			1T-25 vs. 1T-24
	CFT Natura Δ% CC	CFT Avon Δ% CC	Casa & Estilo Δ% CC	Consultoras de Beleza ^a Δ%
Brasil	8,2%	-12,0%	-15,9%	-4,9%
Hispânica	38,4%	12,4%	-15,2%	-9,2%
Total	18,6%	1,7%	-15,3%	-7,1%

^aConsidera a média de Consultoras de Beleza disponíveis no trimestre

Status da Onda 2

- Atualização da América Latina Hispânica** - Conforme anunciado na divulgação de resultados do 4T-24, a implementação escalonada da Onda 2 segue progredindo no México, com a marca Natura já operando no modelo de dois níveis ao longo do primeiro trimestre. A equipe comercial e administrativa também foi simplificada durante o período. Enquanto isso, a Argentina implementou ajustes em seu modelo comercial para as consultoras de beleza da Avon

Marca Natura na América Latina

- A **Natura Brasil** registrou aumento de receita de 8,2% no trimestre, impulsionado por um mix mais rico e ganhos de preço que mais do que compensaram a queda de volume resultante da redução da atividade e do canal na região, conforme mencionado acima na seção "Desempenho de Canal". Vale ressaltar que a produtividade já se recuperou e levou as receitas de volta ao patamar de crescimento de cerca de 15% em março
- As vendas no varejo apresentaram crescimento robusto no Brasil no 1T-25, impulsionado pelas sólidas vendas mesmas lojas das lojas próprias e por um ritmo ainda sólido de abertura de lojas. A rede da marca se expandiu para 149 lojas próprias (+34 em comparação com o 1T-24) e 869 lojas franqueadas (+88 em comparação com o 1T-24)
- As vendas digitais cresceram 34,7% A/A no 1T-25, ainda se beneficiando do lançamento da nova plataforma digital no site da marca (www.natura.com.br) no 2T-24 e da base de comparação mais favorável do 1T-24. O *share of voice* nas mídias sociais também tem evoluído e lidera as principais plataformas na categoria de beleza
- Já a **Natura América Latina Hispânica** registrou aumento de 38,4% A/A na receita em CC no 1T-25. Ex- Argentina, o aumento anual foi de *mid-teens*, refletindo um desempenho semelhante ao do 4T-24, mesmo considerando a mudança do modelo comercial do México de multinível para binível no final de 2024, que causou uma leve redução no canal no país que foi mais do que compensada pelo aumento da produtividade. Vale ressaltar que a consolidação dos consultoras de beleza no México e na Argentina ainda não foi implementada e volatilidade temporária no canal e nas tendências de receitas ainda podem ocorrer

Marca Avon na América Latina (somente categoria de beleza)

- A receita da **Avon Brasil** caiu 12,0% A/A no 1T-25. O sólido crescimento da categoria de fragrâncias foi mais do que compensado por um menor lançamento de SKUs de inovação durante o trimestre, impactando particularmente a categoria de maquiagem. Esse fator explica a maior parte do declínio em relação ao ano anterior. Os investimentos em inovação para a marca estão em expansão, mas seu impacto ainda deve demorar a aparecer devido ao tempo necessário para o lançamento dos novos produtos
- A receita da **Avon América Latina Hispânica** cresceu 12,4% no trimestre, mas ex-Argentina teve queda de -6,4%, impulsionada por um mercado estável no Peru e quedas menores em relação ao trimestre anterior no México. Enquanto isso, os outros países hispânicos ainda estão enfrentando dificuldades com a gestão do portfólio combinado (Natura + Avon), com ajustes que ainda impactam a marca Avon

Casa & Estilo na América Latina

- A receita da categoria Casa & Estilo caiu -15,3% A/A no 1T-25, sendo -15,9% no Brasil e -15,2% no mercado hispânico. Essa redução em comparação com o ano anterior foi menor que a registrada no 4T-24, mas ainda assim houve queda na comparação com o trimestre anterior
- A redução anual foi planejada durante a consolidação da Natura e da Avon na região e espera-se apresentar o mesmo risco potencial temporário durante a implementação da Onda 2 na Argentina e no México em 2025. O impacto tende a ser mais significativo no México, onde essa categoria representa uma parcela maior da receita total em comparação com os outros países da região

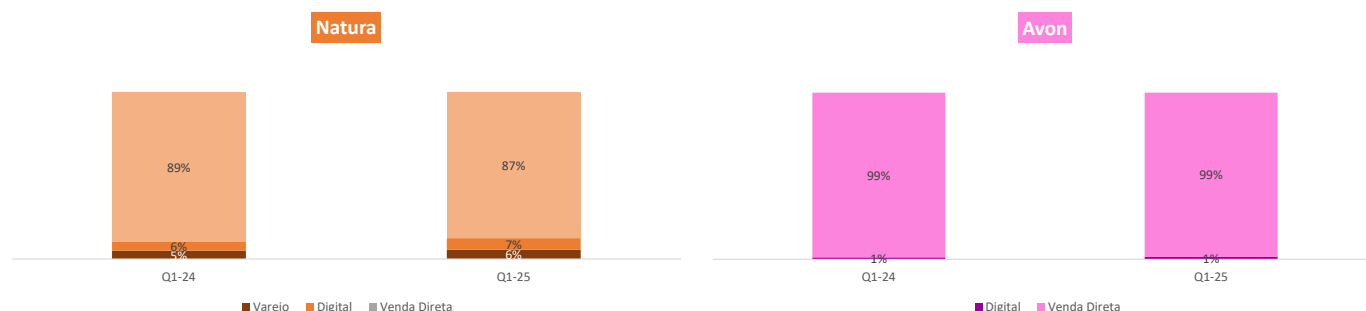
Emana Pay

- A plataforma conquistou cerca de 1.150.000 contas desde a sua implementação, e registrou crescimento de 17% A/A no TPV, que atingiu R\$ 14 bilhões no 1T-25. O forte crescimento da carteira de crédito, que atingiu R\$ 762 milhões no final do trimestre, trouxe maior produtividade para os consultoras por meio de melhores condições comerciais e de crédito. Crescimento consistente do *cash-in* (+35%), alavancado pelas ferramentas de recebíveis das consultoras e contas com juros

Canais de Distribuição

- As vendas digitais, que incluem vendas online e vendas sociais, aceleraram ligeiramente neste trimestre mais uma vez. A Natura registrou aumento de 1 ponto percentual (p.p.) para 7% das vendas totais, o que, combinado com o sólido desempenho do canal de varejo, representando 6% das vendas totais, faz com que os canais de venda não-direta já somem 13% das receitas da marca no 1T-25. A penetração das ferramentas digitais na base de consultoras da Natura & Co Latam atingiu 81,7% no 1T-25, ante 79,7% no 1T-24

Quebra da Receita Líquida por Canal (%)



03 Análise dos Resultados

Receita Líquida

- A **Receita da América Latina** foi de R\$ 5,3 bilhões no 1T-25 (aumento de 15,4% A/A), impulsionada pelo forte desempenho da marca Natura nos mercados hispânicos, aliado ao crescimento de um dígito alto da marca no Brasil, parcialmente compensado pela categoria Casa & Estilo e pela Avon, que segue com desempenho abaixo do esperado na linha de receita. Em CC, o aumento na Receita da Latam foi de +12,2% (+4,1% ex-Argentina)
- A **Receita Consolidada** atingiu R\$ 6,7 bilhões, incluindo as vendas da Avon International¹ de R\$ 1,4 bilhão, que foram tratadas como operações descontinuadas no mesmo período de 2024

Margem Bruta

- A **Margem Bruta da América Latina** foi de 67,1% no 1T-25, +90 bps A/A, retornando aos níveis semelhantes ao do 3T-24, impulsionada pela expansão de margem em todas as regiões da Onda 2. Neste trimestre, o CPV ainda não foi totalmente impactado pelos efeitos cambiais e pressões inflacionárias, enquanto as receitas já se beneficiaram dos aumentos de preços implementados no início do ano
- A combinação das implementações da Onda 2 em 2025 e um melhor mix de marcas vai seguir impulsionando a margem bruta para níveis mais saudáveis. No entanto, pode haver volatilidade temporária em meio à desvalorização cambial da Argentina, à inflação de outros países e aos efeitos adversos do câmbio e, em menor grau, a uma maior penetração das categorias de cuidados pessoais
- O **Lucro Bruto Consolidado** foi de R\$ 4,4 bilhões e inclui R\$ 880 milhões da Avon International¹, que foi tratada como operação descontinuada no mesmo período em 2024

Margem Bruta 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita líquida	6.679,4	4.582,6	45,8	5.285,1	4.578,6	15,4	0,0	4,0	-	1.394,3	0,0	-
CMV	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	0,0	(3,3)	-	(514,0)	0,0	-
Lucro bruto	4.426,1	3.030,3	46,1	3.545,8	3.029,5	17,0	0,0	0,7	-	880,3	0,0	-
Margem bruta	66,3%	66,1%	20 bps	67,1%	66,2%	90 bps	-	-	-	63,1%	-	-

Despesas Operacionais

- Despesas com vendas, marketing e logística na América Latina** subiram 18,6% para R\$ 2,3 bilhões, ou 43,9% da receita líquida no 1T-25, um aumento de 120 bps A/A. O aumento dos investimentos em marketing e das despesas com vendas mais do que compensou os ganhos obtidos com a redução dos custos logísticos em meio à integração da Onda 2, particularmente no Brasil e na Argentina. Esse aumento das despesas com vendas foi impulsionado por investimentos em produtos digitais para melhorar a produtividade e oferecer diferentes soluções de pagamento
- Despesas G&A da América Latina** atingiram 12,9% da receita líquida no 1T-25, melhora de +80 bps em relação ao ano anterior. Os maiores investimentos em inovação e sistemas foram compensados pela diluição proveniente da alavancagem sobre as receitas. Conforme destacado desde a divulgação dos resultados do 3T-24, os investimentos em TI e sistemas com contratos "as-a-service" foram contabilizados principalmente como Opex — anteriormente, a Companhia operava com contratos on-premise sob regime de Capex — impactando o G&A em R\$ 20 milhões (~40 bps) nesse trimestre
- Despesas corporativas** totalizaram R\$ 25 milhões no 1T-25, redução de 55% A/A, devido principalmente às etapas finais de simplificação da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos. Além disso, esse trimestre também se beneficiou do escalonamento de despesas de R\$ 11 milhões, que deverá impactar o 2T-25

¹ Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

- **Outras receitas operacionais** foram de R\$+ 28 milhões no 1T-25, em comparação com R\$ +90 milhões no 1T-24, quando a América Latina se beneficiou de créditos fiscais não-recorrentes. Dos R\$ 28 milhões, cerca de R\$ 21 milhões são referentes a certas receitas não-operacionais da América Latina, e R\$ 8 milhões são referentes à Avon International, principalmente relacionadas a certas receitas não-recorrentes não-caixa
- **Custos de transformação / integração / reestruturação do Grupo** foram de R\$ 189 milhões no trimestre, sendo cerca de R\$ 126 milhões da Latam e R\$ 64 milhões da Avon International. As despesas de transformação da Natura &Co Latam no 1T-25 foram ~50% relacionadas a indenizações, ~25% a investimentos em sistemas/TI, ~10% a investimentos logísticos e industriais, e o restante a despesas legais e outras despesas de integração

Despesas Operacionais 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Despesas com vendas, marketing e	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	0,0	0,0	-	(637,5)	0,0	-
Despesas administrativas, P&D,	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	0,0	-
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas)	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	0,0	-
Custos de transformação /	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	0,0	-	(63,6)	0,0	-
Despesas operacionais	(4.167,1)	(2.595,2)	60,6	(3.103,8)	(2.522,5)	23,0	(31,6)	(72,7)	(56,6)	(1.031,8)	0,0	-
Despesas com vendas, marketing e	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,4)%	(1,2)%	80 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) opera	0,4%	2,0%	-160 bps	0,4%	2,3%	-190 bps	-	-	-	0,6%	-	-
Custos de transformação / integraç	(2,8)%	(0,9)%	-190 bps	(2,4)%	(0,9)%	-150 bps	-	-	-	(4,6)%	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(62,4)%	(56,6)%	-580 bps	(58,7)%	(55,1)%	-360 bps	-	-	-	(74,0)%	-	-

EBITDA Recorrente e Consolidado

O **EBITDA recorrente** foi de R\$ 790 milhões no 1T-25, aumento de 30% em relação aos R\$ 607 milhões no 1T-24, com margem EBITDA recorrente de 11,8% (-140 bps A/A), refletindo:

- A margem EBITDA recorrente da Latam de 15,0%, que apresentou melhora significativa em relação aos 9,6% registrados no 4T-24 e subiu +50 bps em relação ao ano anterior. Esse aumento de margem A/A se deve tanto à expansão de +90 bps da margem bruta dos países da Onda 2 como à melhora de +80 bps nas despesas G&A como percentual da receita líquida em função da alavancagem operacional e do escalonamento de projetos. Esses dois fatores juntos mais do que compensaram o aumento de 120 bps A/A das despesas com vendas, marketing e logística. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 também se beneficiou da contribuição de 110 bps de itens não operacionais relacionados a seguros e impostos
- A redução de 55% nas despesas corporativas em relação ao ano anterior
- R\$ 24 milhões de EBITDA recorrente da Avon International¹, que foi tratada como operação descontinuada no mesmo período de 2024

EBITDA Recorrente 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
EBITDA Consolidado	595,4	657,2	(9,4)	666,8	729,0	(8,5)	(31,5)	(71,8)	(56,2)	(40,0)	0,0	-
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	189,1	42,3	347,1	125,7	42,3	197,2	(0,2)	0,0	-	63,6	0,0	-
Outras (receitas) / despesas líquidas não recorrentes ¹	5,0	(92,7)	(105,4)	(0,1)	(106,3)	(99,9)	5,1	-	(62,8)	(0,0)	-	-
EBITDA Recorrente	789,5	606,8	30,1	792,5	665,1	19,2	(26,6)	(58,1)	(54,3)	23,6	0,0	-
Margem EBITDA Recorrente %	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-

1 Outras (receitas)/despesas líquidas não-recorrentes: relacionadas a não-operacionais da Natura &Co Latam e Avon International não-recorrentes não-caixa

¹ Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

Receitas e Despesas Financeiras

A tabela abaixo detalha as principais variações nas receitas e despesas financeiras:

BRL million	1T-25	1T-24	Var. %
1. Financiamento, investimentos de curto prazo e ganhos (perdas) em derivativos	(259,2)	22,7	(1.241,9)
1.1 Despesas financeiras	(136,7)	(97,2)	40,6
1.2 Receitas financeiras	54,7	129,4	(57,7)
1.3 Ganhos (perdas) com derivativos sobre variações cambiais de atividade financeiras, líquidas	(177,2)	(9,5)	1.765,3
2. Contingências judiciais	(12,0)	(15,2)	(21,1)
3. Outras receitas e (despesas) financeiras	20,4	(91,8)	(122,2)
3.1 Despesas com arrendamentos	(41,1)	(33,3)	23,4
3.2 Outras	21,4	(94,8)	(122,6)
3.3 Outros ganhos (perdas) de variação cambial	47,5	134,1	(64,6)
3.4 Ganhos (perdas) com hiperinflação	(7,4)	(97,8)	(92,4)
Receitas e despesas financeiras, líquidas	(250,8)	(84,3)	197,5

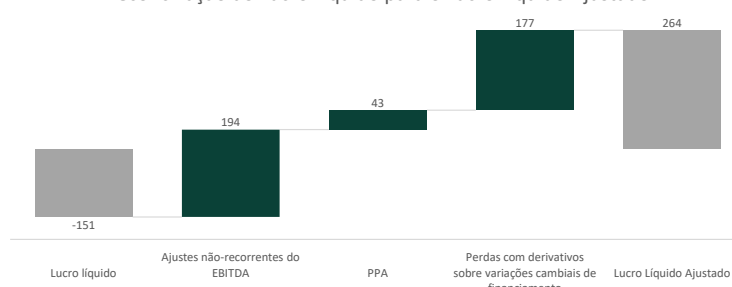
As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ -251 milhões no 1T-25, comparadas a R\$ -84 milhões no 1T-24. Os principais fatores nesse trimestre foram:

- **Item 1.1 Despesas financeiras** de R\$ -137 milhões com uma dívida bruta total de R\$ 6,6 bilhões, beneficiando-se do baixo custo dos juros dos Bonds 2028 e 2029, mas superior ao 1T-24 em função do aumento da dívida total
- **Item 1.2 Receitas financeiras** de R\$ +55 milhões com uma posição de caixa de R\$ 3,7 bilhões, impactado por um caixa médio mais baixo ao longo do trimestre (comparado à posição no final do período), e por R\$ 594 milhões desse caixa mantidos em dólar
- **Item 1.3 Ganhos (perdas) sobre variações cambiais de atividades financeiras, líquidas** de R\$ 177 milhões, relacionados à derivativos contratados para proteger o principal dos Bonds 2028 e 2029 denominados em dólar detidos pela Natura & Co Luxembourg. Ao contrário do 4T-24, quando o dólar americano se valorizou em relação ao real, no 1T-25 o dólar americano se desvalorizou e, portanto, os ganhos do último trimestre foram revertidos em uma perda de marcação a mercado

Lucro Líquido Ajustado e Lucro Líquido

- **O prejuízo líquido reportado** foi de R\$ -151 milhões no 1T-25, comparado a um prejuízo líquido de R\$ -935 milhões no 1T-24. O EBITDA recorrente de R\$ +790 milhões foi compensado por R\$ -190 milhões em custos de integração consolidados e R\$ -251 milhões em despesas financeiras líquidas, explicados principalmente pela alavancagem da Companhia e pela despesa não-caixa com derivativos em função da desvalorização do dólar no período. Além disso, as despesas com impostos somaram R\$ -160 milhões no 1T-25, como resultado da sazonalidade usual que ajusta o resultado pela carga tributária esperada para o ano inteiro
- Excluindo os impactos não-operacionais, **o lucro líquido ajustado** foi de R\$ +264 milhões, comparado a um prejuízo líquido ajustado de R\$ -116 milhões no mesmo período do ano anterior, impulsionado principalmente pela melhora de R\$ +107 milhões no EBITDA recorrente A/A (incluindo a Avon International nos números do 1T-24¹ — para mais informações, consulte o Anexo), combinado com a melhora de R\$ +110 milhões nas despesas financeiras líquidas A/A¹ devido ao impacto negativo de R\$ 137 milhões relacionado à transferência de caixa da Argentina na base do 1T-24

Reconciliação do Lucro Líquido para o Lucro Líquido Ajustado



¹ Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

Fluxo de Caixa Livre e Índices de Endividamento

A tabela abaixo detalha as principais variações na posição de caixa:

R\$ milhões	1T-25	1T-24	Var. %
Lucro (prejuízo) líquido	(151,5)	(935,1)	(83,8)
Depreciação e amortização	336,4	215,3	56,2
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	744,5	954,1	(22,0)
Resultado das Operações Descontinuadas	0,0	1.069,7	-
Lucro líquido ajustado	929,4	1.304,0	(28,7)
Redução / (aumento) no capital de giro	(1.011,0)	(1.074,0)	(5,9)
Estoque	(620,1)	(538,7)	15,1
Contas a receber	315,7	(445,4)	(170,9)
Contas a pagar	(132,8)	103,4	(228,5)
Outros ativos e passivos	(573,8)	(193,3)	196,9
Imposto de renda e contribuição social	(90,7)	(141,1)	(35,7)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(56,6)	(202,6)	(72,0)
Pagamentos de lease	(150,5)	(109,5)	37,4
Outras atividades operacionais	(64,4)	(17,4)	269,6
Caixa das operações continuadas	(443,8)	(240,6)	84,4
Capex	(143,6)	(53,1)	170,4
Venda de ativos	0,0	0,0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(87,7)	103,6	(184,6)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(675,1)	(190,1)	255,1
Outras atividades de investimento e financiamento	179,1	2.290,9	(92,2)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	0,0	(1.594,3)	-
Capex - operações descontinuadas	-	(66,8)	-
Caixa e equivalentes de caixa - operações descontinuadas	-	-	-
Variação do saldo de caixa	(496,0)	439,7	(212,8)

O fluxo de caixa livre das operações continuadas foi de R\$ -675 milhões no 1T-25, comparado a R\$ -190 milhões no mesmo período do ano anterior, quando a Avon International foi tratada como operação descontinuada (ou R\$ -1.010 milhões, conforme divulgado no release de resultados do 1T-24, incluindo a Avon International).

O fluxo de caixa para a firma consumiu R\$ -531 milhões durante o trimestre (incluindo os R\$ 57 milhões de juros sobre a dívida e liquidações de derivativos e os R\$ 88 milhões de variação cambial sobre o saldo de caixa), sendo que enquanto a Natura & Co Latam liberou R\$ + 185 milhões (das demonstrações financeiras da Natura Cosméticos) — mesmo considerando a sazonalidade desfavorável típica do primeiro trimestre e o impacto da saída de caixa de R\$ -91 milhões para projetos estratégicos da Holding —, a Avon International consumiu a maior parte dos R\$ -625 milhões restantes

Os principais fatores de consumo do fluxo de caixa para a firma durante o período foram:

- Consumo de R\$ 437 milhões do capital de giro operacional (incluindo estoques, contas a receber e contas a pagar), com a Latam liberando caixa do contas a receber, apesar da sazonalidade típica do período, enquanto a Avon International consumiu caixa sazonal do primeiro trimestre. Para mais detalhes, consulte as demonstrações financeiras da Natura Cosméticos
- Saída de caixa de R\$ -574 milhões de outros ativos e passivos, basicamente explicada por menores créditos fiscais e impacto de outros ativos, que beneficiou o contas a pagar na mesma magnitude

Parcialmente compensado por:

- EBITDA de R\$ +595 milhões no trimestre, sendo R\$ 667 milhões da Natura & Co Latam, R\$ -40 milhões da Avon International e R\$ -31 milhões da Holding

Índices de Endividamento da Natura &Co Holding e da Natura Cosméticos

R\$ milhões	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Curto-Prazo	72,1	80,0	137,3	128,1
Longo-Prazo	2.354,6	2.354,6	6.467,3	6.059,1
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	365,2	-	365,2	-
(=) Total de passivos de financiamento	2.792,0	2.434,6	6.969,9	6.187,1
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(365,2)	-	(365,2)	-
Dívida Bruta^a	2.426,7	2.434,6	6.604,6	6.187,1
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) ^b	(17,6)	(56,8)	(17,6)	(55,8)
Total Dívida Bruta	2.409,1	2.377,9	6.587,0	6.131,3
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^c	(2.955,2)	(4.657,2)	(3.686,1)	(5.856,0)
(=) Dívida Líquida^d	(546,1)	(2.279,3)	2.900,9	275,3

Índice de endividamento excluindo IFRS 16^d

Dívida Líquida/EBITDA	-0,21x	-0,24x	1,68x	0,19x
Dívida Total/EBITDA	0,95x	0,26x	3,81x	4,18x

Índice de endividamento incluindo IFRS 16^d

Dívida Líquida/EBITDA	-0,20x	-0,23x	1,43x	0,13x
Dívida Total/EBITDA	0,87x	0,25x	3,25x	3,00x

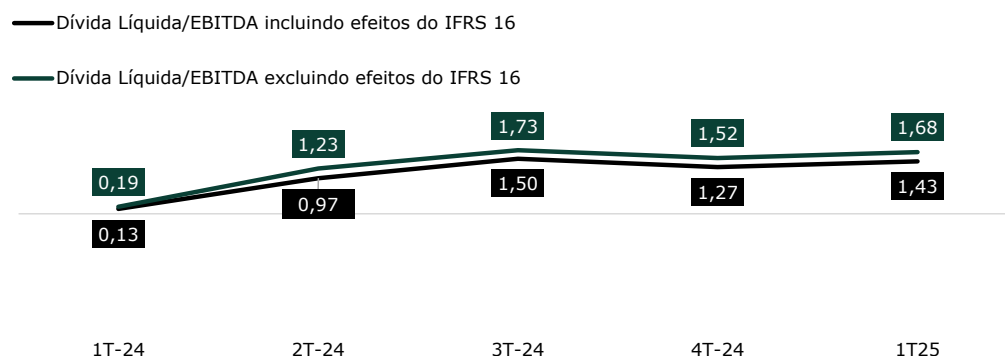
^a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

^b Instrumentos de hedge de taxa de câmbio e de juros

^c Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

^d Os valores e índices históricos foram apresentados conforme relatados nos períodos

O gráfico abaixo apresenta a trajetória trimestral do endividamento desde o 1T-24.



O índice Dívida Líquida/EBITDA ficou em 1,43x ao final do 1T-25, enquanto a dívida líquida totalizou R\$ 2,9 bilhões (comparada à R\$ 2,4 bilhões no 4T24), com saídas de caixa de R\$ -675 milhões do fluxo de caixa livre e de R\$ -60 milhões para o programa de recompra, parcialmente compensadas pelo benefício de R\$ ~250 milhões da depreciação do dólar que reduziu a dívida total em comparação com o saldo ao final de 2024

04 Desempenho social e ambiental

(todas as ações se referem ao Grupo Natura & Co, salvo se indicado ao contrário)

A Natura & Co iniciou o ano reafirmando seu compromisso de longo prazo com a transparência e a liderança ética - princípios que fortalecem a confiança dos stakeholders e a resiliência dos negócios. A Natura foi reconhecida como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo pelo *Ethisphere Institute* e recebeu o prêmio "Corporate Sustainability Bond of the Year" da *Environmental Finance*, destacando sua liderança em finanças sustentáveis. A Companhia também foi a única empresa brasileira entre as de melhor reputação do mundo no ranking *Global RepTrak® 100* de 2025, enquanto a marca Natura foi reconhecida pela 11ª vez como a número 1 em reputação corporativa no Brasil pelo ranking Merco. Vale lembrar que o [Relatório Anual 2024](#) já está disponível e atesta o nosso progresso em direção às metas do Compromisso com a Vida 2030.

Destaques das Unidades de Negócios

Natura

Como parte da nossa estratégia de descarbonização, firmamos um **Contrato de Compra de Energia (PPA)** no México para garantir o fornecimento de energia renovável em nossas operações. Com isso, a unidade de Celaya passou a ser totalmente abastecida por energia limpa certificada, seguindo o modelo já adotado nas plantas do Brasil. A iniciativa já reduziu a emissão em cerca de **1.000 toneladas de carbono**, e a expectativa é que a unidade possa reduzir suas emissões anuais em 83% — alinhando ganhos de eficiência às metas climáticas da Companhia.

Também reduzimos as emissões e os custos operacionais ao diminuir os volumes de impressão e a gramatura do papel nos materiais comerciais. Apesar do aumento das exportações aéreas, as emissões da cadeia de suprimentos recuaram graças à expansão do uso de **cabotagem, biocombustíveis e veículos elétricos** nas entregas de última milha.

Nossa campanha contra a **violência doméstica** — lançada pelo **Instituto Natura**, que agora unifica as causas sociais da Natura e da Avon — ganhou ampla visibilidade durante uma partida de futebol no Estádio Olímpico Nilton Santos. Jogadores do Botafogo e do Juventude entraram em campo carregando uma faixa com os dizeres: "*Em dia de jogo, a violência contra a mulher aumenta 26%*", ao lado de um QR CODE que direcionava para a **Ângela**, assistente virtual do Instituto que oferece apoio às mulheres via WhatsApp.

Também reforçamos ainda mais nosso compromisso com a equidade e a representatividade com o lançamento de *Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju*, uma linha de produtos desenvolvida especificamente para peles negras e pardas, com base em pesquisas sobre as necessidades de autocuidado das mulheres negras no Brasil. Essa iniciativa reflete nossa crença de que **a inclusão impulsiona a inovação** e que **transformar a diversidade em negócio** é essencial para a relevância, o crescimento e a criação de valor a longo prazo.

Como parte dessa agenda, lançamos os **Procedimentos Antidiscriminação no Varejo** - um guia para os funcionários das lojas Natura e Avon sobre como proceder em casos de discriminação. O treinamento está em andamento em todo o país visando incorporar comportamentos inclusivos em nossas operações de varejo.

Avon

No primeiro trimestre, a Avon avançou em seus esforços de circularidade com a **reformulação do batom Ultra Lipstick**, que agora apresenta embalagens totalmente recicláveis, e o lançamento de **tubos de refil recicláveis** para os sérums de 30 ml para cuidados com a pele *Anew*. As novas bisnagas utilizam **65% menos embalagens** do que os frascos e bombas de vidro originais, incentivando a reutilização e reduzindo o desperdício.

Durante o **Mês Internacional da Mulher**, a Avon lançou uma **coleção de edição limitada do seu portfólio de causas** e ativou a campanha #VoiceForAll para celebrar e amplificar as vozes das mulheres. A iniciativa incluiu a narração de histórias entre canais com Representantes e Associados, e um evento no LinkedIn Live com ONGs e funcionários da Avon, destacando ações para expandir as oportunidades para as mulheres além do mês de março.

05 Mercados de Capitais e Desempenho das Ações

A ação NTCO3 encerrou o 1T-25 cotada a R\$ 9,99 na B3, queda de -21,7% no trimestre. O volume médio diário de negociação (ADTV) no trimestre foi de R\$ 744,6 milhões, +305,7% em relação ao 1T-24.

Em 31 de março de 2025, o valor de mercado da Companhia era de R\$ 13,9 bilhões, sendo seu capital composto por 1.390.615.155 ações ordinárias.

Como evento subsequente, em 25 de abril foi anunciado ([link](#)) que os acionistas da Natura &Co e o acionista da Natura aprovaram, nas assembleias gerais das respectivas Companhias, a incorporação da Natura &Co pela Natura Cosméticos S.A.

06 Renda fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 31 de março de 2025:

Issuer	Type	Issuance	Maturity	Principal (million)	Nominal Cost (per year)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12th issue	10/06/2022	09/15/2027	BRL 255.9 million	DI + 0.8 per year
		10/06/2022	09/15/2029	BRL 487.2 million	IPCA + 6.80%
		10/06/2022	09/15/2032	BRL 306.9 million	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13th issue	06/15/2024	06/15/2029	BRL 1.326 million	DI + 1.20 per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natur Bond - 2nd issue (Sustained Growth))		05/03/2021	05/03/2028	US\$ 450.0 million	4.125% per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natur Bonds)		04/19/2022	04/19/2029	US\$ 270.0 million	6,00%

Ratings

Natura &Co Holding S.A.				Natura &Co Cosméticos S.A.			
Agency	Global Scale	National Scale	Outlook	Agency	Global Scale	National Scale	Outlook
Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable	Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable
Moody's	Ba3	-	Negative	Moody's	Ba2	-	Negative
Standard & Poor's	BB	AAA	Stable	Standard & Poor's	BB	AAA	Stable

Desempenho incluindo Avon International (conforme reportado no 1T-24)

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio											
	Consolidado ^a			Natura & Co Latam ^b			Holding ^c			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita bruta	8.646,4	8.039,0	7,6	6.986,1	6.371,9	9,6	-	4,0	-	1.660,3	1.663,0	(0,2)
Receita líquida	6.679,4	6.105,3	9,4	5.285,1	4.704,6	12,3	-	5,0	-	1.394,3	1.395,7	(0,1)
Moeda Constante			12,2%			12,2%						
CMV	(2.253,3)	(2.127,0)	5,9	(1.739,3)	(1.604,0)	8,4	-	(4,3)	-	(514,0)	(518,8)	(0,9)
Lucro bruto	4.426,1	3.978,2	11,3	3.545,8	3.100,6	14,4	-	0,7	-	880,3	876,9	0,4
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	(2.640,5)	12,0	(2.318,7)	(2.009,9)	15,4	-	-	-	(637,5)	(630,6)	1,1
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	(987,8)	3,7	(680,1)	(647,5)	5,0	(6,0)	(3,9)	55,3	(338,6)	(336,4)	0,7
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	(50,3)	(155,0)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	(139,9)	(105,7)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	(89,0)	112,4	(125,7)	(42,1)	198,5	0,2	(0,2)	(200,0)	(63,6)	(46,7)	36,1
EBIT	259,0	155,3	66,7	442,0	504,2	(12,3)	(31,5)	(72,1)	(56,3)	(151,5)	(276,7)	(45,3)
Depreciação	336,4	392,2	(14,2)	224,8	226,5	(0,7)	0,1	0,1	-	111,5	165,6	(32,7)
EBITDA	595,4	547,5	8,7	666,8	730,6	(8,7)	(31,4)	(72,0)	(56,4)	(40,0)	(111,1)	(64,0)
Ajustes não recorrentes	194,1	135,1	43,6	125,7	(64,2)	(295,8)	4,8	13,7	(64,7)	63,6	185,7	(65,8)
EBITDA Recorrente	789,5	682,6	15,7	792,5	666,5	18,9	(26,6)	(58,3)	(54,5)	23,6	74,6	(68,4)
EBIT	259,0	155,3	66,7									
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	(361,2)	(30,5)									
Lucro antes do IR / CSLL	8,1	(205,9)	(103,9)									
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	(237,1)	(32,7)									
Lucro líquido das operações continuadas	(151,4)	(442,9)	(65,8)									
Operações descontinuadas	-	(492,1)	-									
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	(151,4)	(935,0)	(83,8)									
Participação dos acionistas não controladores	0,8	0,3	165,0									
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	(150,6)	(934,7)	(83,9)									
Margem bruta	66,3%	65,2%	110 bps	67,1%	65,9%	120 bps	-	-	-	63,1%	62,8%	30 bps
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	(43,2)%	-110 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	(45,2)%	-50 bps
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(16,2)%	90 bps	(12,9)%	(13,8)%	90 bps	-	-	-	(24,3)%	(24,1)%	-20 bps
Margem EBITDA	8,9%	9,0%	-10 bps	12,6%	15,5%	-290 bps	-	-	-	(2,9)%	(8,0)%	510 bps
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	11,2%	60 bps	15,0%	14,2%	80 bps	-	-	-	1,7%	5,3%	-360 bps
Margem líquida	(2,3)%	(15,3)%	1300 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Resultado consolidado inclui Natura & Co Latam, Holding e Avon International

^b Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região, &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^c Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg) e TBS Shanghai

- A receita líquida da Avon Internacional foi de R\$ 1.394 milhões no 1T-25, queda de -12,7% A/A em CC e estável em R\$, explicada principalmente pela menor base de representantes em relação ao ano anterior. Conforme mencionado na divulgação de resultados do 4T-24, a Rússia continua a ser impactada por restrições operacionais. Do ponto de vista de categorias, Beleza caiu -14,2% A/A, enquanto Casa e Estilo caiu -10,3% A/A
- O lucro bruto atingiu R\$ 880 milhões durante o trimestre, resultando em uma margem bruta de 63,1%, um aumento de 30 bps A/A explicado pelo aumento de preço alinhado à inflação de preços ao consumidor
- O EBITDA recorrente e a margem EBITDA recorrente do 1T-25 foram de R\$ 24 milhões e 1,7%, respectivamente, queda de 360 bps A/A como resultado da desalavancagem das vendas. Apesar do desempenho da receita, as economias transformacionais resultaram em uma redução de DG&A em dólar (a tabela acima sofre impacto da conversão para reais), beneficiadas pela aceleração da simplificação da estrutura corporativa e pela redução de custos de pessoal
- As despesas com transformação foram de R\$ 64 milhões durante o trimestre, com a maioria dos custos relacionados a indenizações

Abertura da receita da Natura & Co Latam

Natura & Co Latam	Receita Líquida (%)	
	1T-25 vs. 1T-24	
	Reportado (R\$)	Moeda Constante
Natura América Latina ^a	11,9%	18,6%
Natura Brasil	8,2%	8,2%
Natura hispânica	18,4%	38,4%
Avon CFT + Casa e Estilo	13,4%	-2,5%
Avon Brasil	-12,5%	-12,5%
Avon hispânica	53,3%	3,8%

^a Natura América Latina inclui Natura Brasil, hispânica e Outras

^b Avon Hispanica reportada inclui CARD no 1T-25, mas não no 1T-24 quando foi contabilizado como operações descontinuadas

Impacto da Hiperinflação

- Com o objetivo de atender às preocupações do mercado em relação à volatilidade cambial e inflacionária na Argentina, a tabela abaixo apresenta os efeitos contábeis do impacto da hiperinflação (IAS 29) no 1T-25. Além disso, vale destacar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina foi de 13,4%, com expansão de 20 bps em relação ao mesmo período do ano anterior.

	1T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	1T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.294	21	-30	5.285
EBITDA recorrente	828	-29	-7	793
% Margem EBITDA recorrente	15,6%			15,0%

	1T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	1T-24 (reportado)
Receita Líquida	4.650	64	-9	4.705
EBITDA recorrente	738	-69	-2	667
% Margem EBITDA recorrente	15,9%			14,2%

Reconciliação do Fluxo de Caixa Livre

A reconciliação entre o fluxo de caixa livre e a demonstração do fluxo de caixa é apresentada abaixo:

RS milhões	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre		Fluxo de Caixa Livre	Reconciliação Fluxo de Caixa
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(a)	Lucro (Prejuízo) Líquido	Lucro (Prejuízo) Líquido	(a)
(Prejuízo) lucro líquido do período			Depreciação e Amortização	(b)
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:			Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido	(c)
Depreciações e amortizações	(b)	Depreciação/ Amortização	Atividades Oper. - Operações descontinuadas	(m)
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(c)		Lucro Líquido Ajustado	
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	(c)		Redução / (Aumento) no Capital de Giro	(d)
Aumento de provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	(c)		Estoques	(d1)
Atualização monetária de depósitos judiciais	(c)		Contas a Receber	(d2)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	(c)		Contas a Pagar	(d3)
Imposto de renda e contribuição social	(c)		Outros Ativos e Passivos	(d4)
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	(c)		Imposto de Renda e Contribuição Social	(e)
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	(c)		Juros da dívida	(f)
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	(c)	Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido	Pagamentos de lease	(g)
Atualização e variação cambial sobre outros ativos e passivos	(c)		Outras atividades operacionais	(h)
Provisão para perdas com imobilizado, intangível e arrendamentos	(c)		Caixa das Operações	
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	(c)		Capex	(j)
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	(c)		Venda de Ativos	(i)
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	(c)		Variação da taxa de câmbio	(k)
Reversão de provisão para créditos de carbono	(c)		Fluxo de Caixa Livre	
Efeito de economia hiperinflacionária	(c)		Outras atividades de investimento e financiamento	(l)
			Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas	(n)
			Capex - Operações Descontinuadas	(o)
			Variação do Saldo de Caixa	
Variações em:				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	(d2)	Contas a Receber		
Estoques	(d1)	Estoques		
Impostos a recuperar	(d4)	Outros Ativos e Passivos		
Outros ativos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	(d3)	Contas a Receber		
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		
Obrigações tributárias	(d4)	Outros Ativos e Passivos		
Outros passivos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(e)	Imposto de Renda e Contribuição Social		
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(h)	Outras atividades operacionais		
Pagamentos relacionados a processos tributários, civis e trabalhistas	(h)			
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(f)	Juros sobre dívida e derivativos		
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(g)	Pagamentos de lease		
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(f)	Juros sobre dívida e derivativos		
Operações Descontinuadas	(m)	Atividades Oper. - Operações descontinuadas		
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Caixa advindo de aquisição de controlada	(m)	Operações descontinuadas		
Adições de imobilizado e intangível	(j)	Capex		
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	(i)	Capex		
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(i)	Venda de Ativos		
Resgate de títulos e valores mobiliários	(i)			
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	(i)	Outras atividades de investimento e financiamento		
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	(o) & (l)	Capex - Operações descontinuadas & Outras atividades de investimento e financiamento		
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(g)	Pagamentos de lease		
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(l)			
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	(l)			
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento		
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(l)			
Aumentos de Capital	(l)			
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	(n)	Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas		
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(k)	Variação da taxa de câmbio		
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA				
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa				
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa				
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA				

Balanco Patrimonial Consolidado

ATIVOS (R\$ milhões)	Mar-25	Dez-24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Mar-25	Dez-24
ATIVOS CIRCULANTES			PASSIVOS CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	2.145,7	2.641,7	Empréstimos, financiamentos e debêntures	137,3	55,9
Títulos e valores mobiliários	1.540,4	1.816,4	Arrendamento mercantil	265,9	207,2
Contas a receber de clientes	4.695,6	5.280,8	Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.014,2	6.341,8
Contas a receber - Alienação de controladas	-	-	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0,7	1,4
Estoques	3.762,3	3.378,2	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.224,6	1.200,9
Impostos a recuperar	871,8	660,6	Obrigações tributárias	607,4	674,4
Imposto de renda e contribuição social	354,1	374,3	Imposto de renda e contribuição social	98,2	57,2
Instrumentos financeiros derivativos	176,4	342,9	Instrumentos financeiros derivativos	219,4	147,5
Outros ativos circulantes	793,8	644,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18,5	20,0
Ativos mantidos para venda	-	-	Outros passivos circulantes	767,0	901,3
Total dos Ativos Circulantes	14.340,0	15.139,5	Total dos Passivos Circulantes	9.353,2	9.607,5
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES		
Contas a receber - Alienação de controladas	414,1	427,8	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.467,3	6.786,8
Impostos a recuperar	667,1	716,6	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	365	353
Imposto de renda e contribuição social diferido	1.875,4	1.905,2	Arrendamento mercantil	598,3	769,6
Depósitos judiciais	496,5	475,7	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	16,0	118,1
Instrumentos financeiros derivativos	75,4	46,3	Obrigações tributárias	172,2	176,8
Títulos e valores mobiliários	25,7	28,7	Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.313,3	1.356,2
Outros ativos não circulantes	946,7	1.377,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	939,3	994,0
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	4.500,9	4.978,0	Outros passivos não circulantes	839,1	1.299,4
Imobilizado	3.286,9	3.494,0	Total dos Passivos Não-Circulantes	10.710,7	11.854,3
Intangível	12.073,3	12.479,0	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Direito de Uso	958,2	1.043,0	Capital social	12.484,6	12.484,5
Total dos Ativos Não-Circulantes	20.819,2	21.993,9	Ações em tesouraria	(61,1)	(20,0)
			Reservas de capital	10.485,0	10.481,3
			Reservas de lucro	0,0	0,0
			Prejuízos acumulados	(9.030,2)	(8.879,6)
			Ajustes de avaliação patrimonial	1.217,8	1.605,2
			Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	15.095,9	15.671,4
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	(0,6)	0,2
TOTAL DOS ATIVOS	35.159,2	37.133,4	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	35.159,2	37.133,4

Amortização da Alocação do Preço de Compra (PPA)

R\$ milhões	Consolidado		Natura & Co Latam		Avon International	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
RECEITA LÍQUIDA	0	0	0	0	0	0
Custo dos Produtos Vendidos	(6,4)	(1,7)	(6,4)	(1,7)	0	0
LUCRO BRUTO	(6,4)	(1,7)	(6,4)	(1,7)	0,0	0,0
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(53,4)	(37,4)	(33,6)	(37,4)	(19,7)	0
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(8,3)	(1,3)	(1,2)	(1,3)	(7,1)	0
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	13,4	7,5	5,5	7,5	7,9	0
Receitas/(Despesas) Financeiras, líquidas	(5,8)	(6,8)	0	0	0	0
Imposto de Renda e Contribuição Social	17,5	(56,1)	0	0	0	0
PREJUÍZO LÍQUIDO	(42,9)	(95,8)	0,0	0,0	0,0	0,0
Depreciação	(68,0)	(40,4)	(41,2)	(40,4)	(26,8)	0

Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado

R\$ milhões	Dez - 24	Dez - 23	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
(Prejuízo) lucro líquido do período	(151,4)	(935,1)	(a)	Lucro (Prejuízo) Líquido
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	336,4	215,3	(b)	Depreciação/Amortização
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(8,5)	(24,5)	(c)	Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	184,2	9,5	(c)	
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	5,5	38,2	(c)	
Atualização monetária de depósitos judiciais	(9,6)	(6,6)	(c)	
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	12,1	15,2	(c)	
Imposto de renda e contribuição social	159,5	211,1	(c)	
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	17,3	43,3	(c)	
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	41,1	33,4	(c)	
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	132,6	114,5	(c)	
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	(3,2)	(22,0)	(c)	
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	164,7	222,0	(c)	
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	75,8	84,2	(c)	
Efeito de economia hiperinflacionária	6,5	223,5	(c)	
Outros movimentos	(33,4)	12,2	(c)	
Variações em:				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	315,7	(445,4)	(d2)	Contas a Receber
Estoques	(620,1)	(538,7)	(d1)	Estoques
Impostos a recuperar	(195,6)	2,2	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros ativos	(227,0)	(222,0)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	(132,8)	103,4	(d3)	Contas a Receber
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(29,4)	96,1	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Obrigações tributárias	(45,6)	18,3	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros passivos	(76,1)	(87,9)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(90,7)	(141,1)	(e)	Imposto de Renda e Contribuição Social
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(11,8)	13,4	(h)	Outras atividades operacionais
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(52,7)	(30,9)	(h)	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(9,9)	(38,3)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(40,3)	(32,7)	(g)	Pagamentos de lease
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(46,7)	(164,3)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Atividades Operacionais - Operações Descontinuadas	0,0	(524,6)	(m)	Atividades Oper. - Operações descontinuadas
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(333,6)	(1.758,1)		
Adições de imobilizado e intangível	(143,6)	(53,1)	(j)	Capex
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	0,0	0,0	(i)	Capex
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(4.852,8)	(6.926,8)	(l)	Venda de Ativos
Resgate de títulos e valores mobiliários	5.065,1	9.194,0	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	26,4	114,9	(l)	
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	0,0	(66,8)	(o) & (l)	Capex - Operações descontinuadas & Outras atividades de investimento e financiamento
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	95,1	2.262,2		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(110,2)	(76,8)	(g)	Pagamentos de lease
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(4,6)	(25,9)	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	3,3	28,9	(l)	
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(0,7)	0,0	(l)	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(16,5)	(56,5)	(l)	
Captação FIDC				
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	0,0	(37,7)	(n)	Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(169,8)	(168,0)		
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(87,7)	103,6	(k)	Variação da taxa de câmbio
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(496,0)	439,7		
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	2.641,7	3.750,9		
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	2.145,7	4.190,6		
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(496,0)	439,7		

08 Teleconferência e Webcast

Natura & Co (B3: NTC03)

is pleased to invite you to join its Q1-25 Earnings Conference Call:

Tuesday, May 13th, 2025

08:00 a.m. | New York Time

09:00 a.m. | Brasília Time

13:00 p.m. | London Time

The broadcast will be held in Portuguese with simultaneous translation into English



The Q1-25 Results will be available on May 12th, Monday, after B3 trading hours at the website:

<http://ri.naturaeco.com/en>

[Click here to connect to the conference call](#)

natura & co

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

B3: Bolsa de Valores do Brasil

BPS: Bps; um ponto-base é equivalente a um ponto percentual * 100

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)

CPV: Custos de produtos vendidos

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

Conversão de moeda estrangeira: conversão de valores de uma moeda estrangeira para a moeda da entidade que reporta

EBITDA: Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

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

EP&L: lucros e perdas ambientais

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza ("TNFD"): 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

FX: câmbio estrangeiro

Full Year ("FY"): ano fiscal

G&A: Despesas gerais e administrativas

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

IBOV: O Índice Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas na B3 e lista as principais empresas do mercado de capitais brasileiro

IFRS - Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros

Latam hispânico: Frequentemente usado para se referir aos países da América Latina, excluindo o Brasil

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

NYSE: Bolsa de Valores de Nova York

P&L: Lucros e perdas

PP: Ponto percentual

PPA: Alocação do preço de compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

Participação nos lucros: A parcela do lucro alocada aos funcionários de acordo com o programa de participação nos lucros

Poder da marca: Metodologia utilizada pela Natura & Co para medir como suas marcas são percebidas pelos consumidores, com base em métricas de significância, diferenciação e relevância.

R\$: Reais brasileiros

Representantes da Avon: Revendedoras autônomas que não têm um vínculo trabalhista formal com a Avon

TBS: The Body Shop.

TPV: Volume total de pagamentos

Trimestre a trimestre ("T/T ou QoQ"): é uma técnica de medição que calcula a mudança entre um trimestre fiscal e o trimestre fiscal anterior

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures ("TCFD"): as recomendações de divulgação relacionadas ao clima permitem que as partes interessadas compreendam os ativos relacionados ao carbono e suas exposições a riscos relacionados ao clima

VG&A: Despesas com vendas, gerais e administrativas

Year-over-year ("A/A ou YoY"): é um termo financeiro usado para comparar dados de um período específico com o período correspondente do ano anterior. É uma forma de analisar e avaliar o crescimento ou o declínio de uma determinada variável em um período de doze meses

Year-to-date ("YTD") ou Acumulado no ano: refere-se ao período de tempo que começa no primeiro dia do ano civil ou ano fiscal atual até a data atual. As informações YTD são úteis para analisar tendências de negócios ao longo do tempo ou comparar dados de desempenho com concorrentes ou pares no mesmo setor

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.

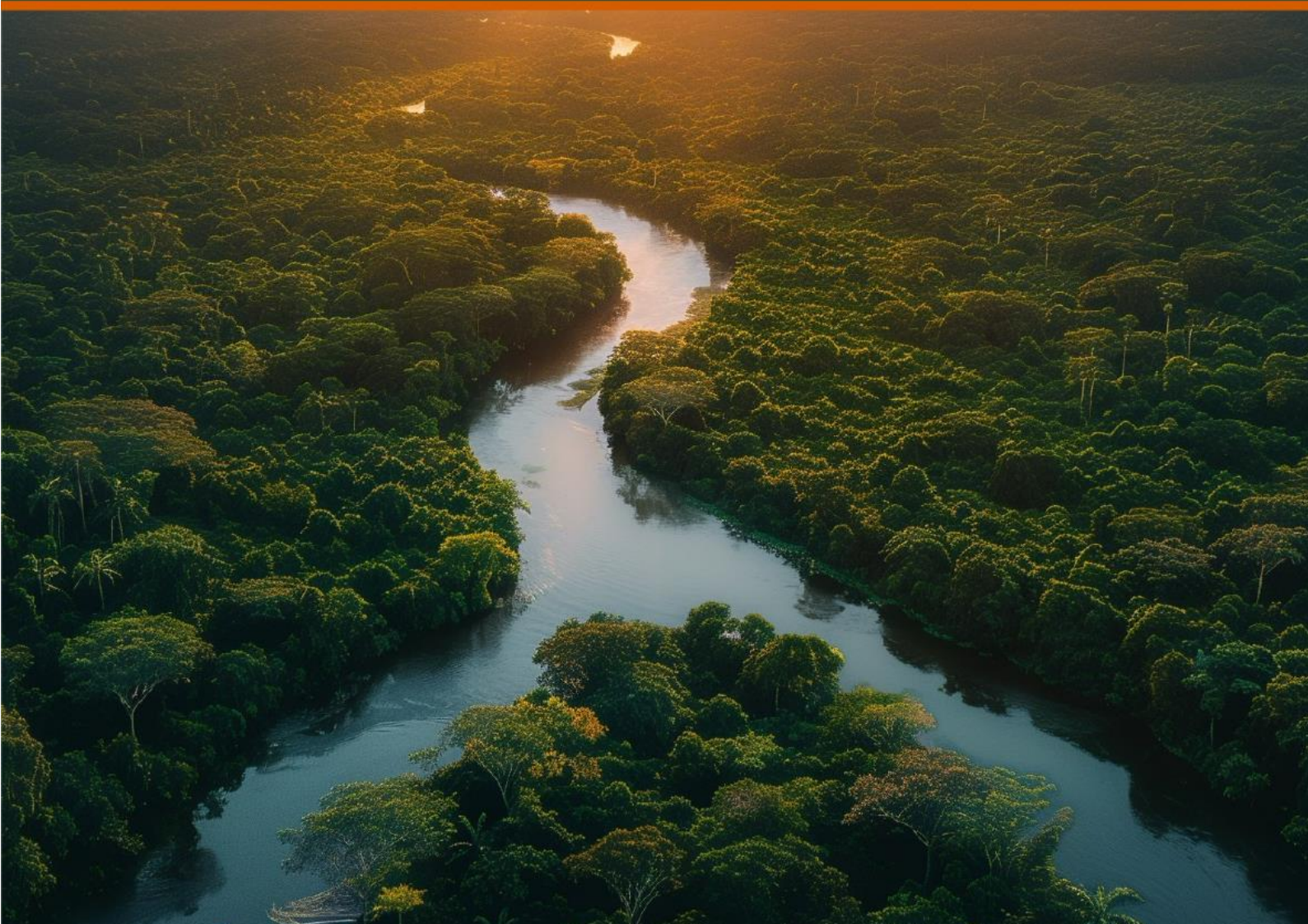
Este relatório contém declarações prospectivas. Estas declarações prospectivas não são fatos históricos, mas refletem os desejos e expectativas da administração da Natura. Palavras como "antecipar", "desejar", "esperar", "prever", "pretender", "planejar", "prever", "projetar", "desejar" e termos semelhantes 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

Earnings *Release*



natura & co



Q1-25

Natura &Co Latam rebounds from Q4-24, achieving 15% profitability with 110 bps from non-operational items

Natura &Co Latam showed +12.2% YoY constant currency top-line growth from Natura brand up double-digits and flattish Avon brand performance;
Gross margin landed at 67.1% in Latam on the back of YoY expansion from Wave 2 rolled-out countries;
Latam FCFF released cash despite Q1 typical seasonality more than offset by Avon International cash consumption

BRL million	Q1-25					
	Consolidated		Natura &Co Latam		Holding	Avon International ¹
	YoY Ch. %		YoY Ch. %		YoY Ch. %	YoY Ch. %
Net revenue	6.679,4	45,8	5.285,1	15,4	-	1.394,3
Constant Currency				12,2%	-	-
Gross profit	4.426,1	46,1	3.545,8	17,0	-	880,3
Gross Margin	66,3%	20 bps	67,1%	90 bps	-	63,1%
Reported EBITDA	595,4	(9,4)	666,8	(8,5)	(31,5)	(40,0)
Reported EBITDA margin	8,9%	-540 bps	12,6%	-330 bps	-	-2,9%
Recurring EBITDA	789,5	30,1	792,5	19,2	(26,6)	23,6
Recurring EBITDA margin	11,8%	-140 bps	15,0%	50 bps	-	1,7%
Net income (loss)	(150,7)	(83,9)	-	-	-	-

¹ In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until it was re consolidated back on December 4th.

For a comparable Q1-24, please see the appendix section

01 Consolidated Net Revenue of BRL 6.7 billion up 45.8%¹ YoY in Brazilian Reais. Latam constant currency (CC) net revenue was up +12.2% vs Q1-24 (+4.1% ex-Argentina) driven by the strong performance of Natura brand in Hispanic markets (mid-teens ex-Argentina) along with a high single-digit growth from the brand in Brazil, partially offset by Home & Style and Avon Brand, which continues to underperform on the top line. On a consolidated basis, growth also benefited from Avon International¹'s BRL 1.4 billion sales.

02 Consolidated Recurring EBITDA of BRL 790 million, with an 11.8% margin, down 140 basis points (bps) YoY as diluted by Avon International re consolidation. The recurring EBITDA margin in Q1-25 is explained by:

- **Natura &Co Latam:** recurring EBITDA margin of 15.0%, a significant improvement from 9.6% reported in Q4-24 and up +50 bps YoY. Margin was up year-on-year on the back of a gross margin expansion of +90 bps from Wave 2 rolled-out countries and a +80 bps improvement in G&A as a percentage of net revenues from operating leverage and some phasing of projects. These two factors together more than offset higher selling, marketing and logistics expenses of 120 bps YoY. Recurring EBITDA margin in Q1-25 also benefited from a 110 bps contribution from non-operating items related to insurance and taxes
- **Holding:** 55% YoY reduction in corporate expenses mainly driven by the final steps in streamlining the Holding company structure ahead of the merger with Natura Cosméticos, but also positively impacted by BRL 11 million in expense phasing
- **Avon International:** BRL 24 million recurring EBITDA¹, which was treated as discontinued operations in the same period in 2024

03 Q1-25 Net loss of BRL -151 million compared to a net loss of BRL -935 million in the same period in 2024. The BRL +790 million recurring EBITDA was partially offset by BRL -190 million in consolidated transformational costs and BRL -251 million from net financials. In addition, Q1-25 tax expenses landed at BRL -160 million, as a result of the normal softer Q1 seasonality adjusted by the full-year expected tax rate. Underlying net income, excluding EBITDA adjustments, PPA and other non-recurring effects, landed at BRL +264 million in the quarter.

04 Q1-25 Net Debt was BRL 2.9 billion (from BRL 2.4 billion in Q4-24), with a BRL -692 million cash burn and BRL -60 million outflow from the share buyback program, partially offset by a BRL ~250 million benefit from the USD depreciation reducing total debt. Free cash flow to firm consumed BRL -531 million during the quarter, with Natura &Co Latam releasing BRL +185 million—from Natura Cosméticos financial statements—despite Q1 unfavorable seasonality related to operating working capital, BRL -91 million from Holding strategic projects and Avon International explaining most of the remaining BRL -625 million.

¹ In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until it was re consolidated back on December 4. For a comparable Q1-24, please see the appendix section.

Message from Management

Following a challenging Q4-24, Natura &Co Latam continues to advance on the Wave 2 profitability improvement path and started the year with a sound recurring EBITDA margin of 15.0% (13.9% adjusted to non-operational impacts), as Mexico and Argentina continued their rollout throughout the quarter. On the operational front, Natura brand maintained solid performance, though slightly softer amid Brazil's volatile macro scenario, partially offset by a still challenging environment for the Avon brand. In addition, Avon International revenue remained subdued, pressuring margins and cash flow that more than offset Latam's positive generation, even considering the typical seasonal first quarter effects.

The simplification of the Company remains a strategic priority, as we continue to converge our focus to the Latin America region. As a result of that, the Holding announced the merger of Natura &Co into Natura Cosméticos, which was approved by the shareholders on April 25th. Following the merger, the management of Natura Cosméticos took over leadership of the Consolidated Company. We also continue to evaluate strategic opportunities for the Avon International, including a potential divestment.

More than ever, we remain committed to our ESG agenda, which is a significant pillar of our culture. This quarter, Natura &Co was recognized by the Ethisphere Institute as one of the World's Most Ethical Companies and received Environmental Finance's "Corporate Sustainability Bond of the Year" award, underscoring its role in sustainable finance. Furthermore, the 2024 Annual Report was also published, showcasing continued progress toward our 2030 Commitment to Life goals.

Looking forward, Latam's performance during this quarter kicked-off to the ultimate goal of achieving year-on-year expansion of recurring EBITDA margin for the full year 2025. Efficiencies from Wave 2 will continue to be partially reinvested in marketing and other strategic investments, with some expected volatility in some quarters, but more balanced than in previous years as investments are better spread over the quarters.

Importantly, Wave 2 implementation is expected to be completed in Q2 in Mexico and in Q3 in Argentina and we are prepared to face potential temporary headwinds that could arise in those regions. This also implies that transformation costs will be concluded this year and should not exceed the total recorded in 2024.

Final steps to streamline the Holding expenses are being rapidly implemented and are expected to be completed until Q3-25. As Avon International top line continued to underperform and FX volatility persisted, it triggered an urgent acceleration of restructuring efforts to minimize cash outflow for FY-25. Measures include a significant reduction in headcount affecting around 1,100 employees or 25% of total staff and aggressive cost-cutting actions. The implementation of these initiatives, along with related restructuring expenses, has already begun in Q1-25, with peak impact expected between Q2 and Q3.

We are confident that we started the year with a strong note in Latam and the current course of action will lead more benefits in the P&L and cash conversion. We also believe that our strategic investments will support growth in the future, yielding benefits in a stronger and more diversified channel and bigger and bolder innovations. We are happy to share more on those levers in the Investor Day scheduled for June.

01 Results Summary

BRL million	Profit and Loss by Business											
	Consolidated			Natura &Co Latam ^a			Holding ^c			Avon International ^d		
	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Gross revenue	8.646,4	6.228,2	38,8	6.986,1	6.224,1	12,2	-	4,0	-	1.660,3	-	-
Net revenue	6.679,4	4.582,6	45,8	5.285,1	4.578,6	15,4	-	4,0	-	1.394,3	-	-
Constant Currency ^a						12,2%						
COGS	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	-	(3,3)	-	(514,0)	-	-
Gross profit	4.426,1	3.030,3	46,1	3.545,8	3.029,5	17,0	-	0,7	-	880,3	-	-
Selling, marketing and logistics expenses	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	-	-	-	(637,5)	-	-
Administrative, R&D, IT and projects expenses	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	-	-
Corporate expenses	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Other operating income / (expenses), net	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	-	-
Transformation / Integration / Group restructuring costs	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	-	-	(63,6)	-	-
EBIT	259,0	435,1	(40,5)	442,0	507,0	(12,8)	(31,6)	(71,9)	(56,1)	(151,5)	-	-
Depreciation	336,4	222,2	51,4	224,8	222,0	1,3	0,1	0,1	-	111,5	-	-
EBITDA	595,4	657,2	(9,4)	666,8	729,0	(8,5)	(31,5)	(71,8)	(56,2)	(40,0)	-	-
Non-recurring adjustments	194,1	(50,4)	(485,3)	125,7	(64,0)	(296,4)	4,9	13,7	(64,2)	63,6	-	-
Recurring EBITDA	789,5	606,8	30,1	792,5	665,1	19,2	(26,6)	(58,1)	(54,3)	23,6	-	-
EBIT	259,0	435,1	(40,5)									
Financial income / (expenses), net	(250,9)	(84,4)	197,5									
Earnings before taxes	8,0	350,7	(97,7)									
Income tax and social contribution	(159,5)	(216,2)	(26,2)									
Net Income from continued operations	(151,5)	134,5	(212,6)									
Discontinued operations	-	(1.069,7)	-									
Consolidated net (loss) income	(151,5)	(935,1)	(83,8)									
Non-controlling interest	0,8	-	-									
Net income (loss) attributable to controlling shareholders	(150,7)	(935,1)	(83,9)									
Gross margin	66,3%	66,1%	20 bps	67,1%	66,2%	90 bps	-	-	-	63,1%	-	-
Selling, marketing and logistics as % net revenue	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Admin., R&D, IT and projects exp. as % net revenue	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
EBITDA margin	8,9%	14,3%	-540 bps	12,6%	15,9%	-330 bps	-	-	-	(2,9)%	-	-
Recurring EBITDA margin	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-
Net margin	(2,3)%	(20,4)%	1810 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Latam constant currency growth includes CARD in Q1-25 and Q1-24 figures for a fair comparison

^b Natura & Co Latam: includes all the brands in Latin America (including CARD only Q1-25), & Co Pay, as well as the Natura subsidiaries in the U.S., France and the Netherlands.

^c Holding results include Natura & Co International (Luxembourg) and TBS Shanghai

^d In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until is reconsolidated back on December 4th. For a comparable Q1-24, please see the appendix section

02 Operational Highlights

Channel Performance

- Q1-25 average consultant base showed a -7.1% YoY decrease in Latam, split between -4.9% in Brazil and -9.2% in Hispanic markets, the latter mostly driven by Avon consultants in Argentina and Mexico in preparation for the Wave 2 implementation
- In Brazil, given macro uncertainty, credit policy became more restricted impacting consultant base. In addition, after a strong Q4-24 performance, some consultants were holding higher-than-usual inventory due to softer market conditions, which impacted both activity and the consultant base in January and February. Measures are already being taken to stabilize the channel YoY, but there may be a lag between implementation and actual results

Natura &Co Latam	Net revenue change (%)			Operational KPIs change(%)
	Q1-25 vs. Q1-24			Q1-25 vs. Q1-24
	CFT Natura Δ% CC	CFT Avon Δ% CC	Home & Style Δ% CC	Beauty Consultant ^a Δ%
Brazil	8,2%	-12,0%	-15,9%	-4,9%
Hispanic	38,4%	12,4%	-15,2%	-9,2%
Total	18,6%	1,7%	-15,3%	-7,1%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants in the quarter

Wave 2 Status

- Hispanic Latam update** – As announced in the Q4-24 earnings release, Mexico continues to make progress in its staggered Wave 2 implementation, with the Natura brand already operating under the bilevel model in the country throughout the first quarter. The commercial and administrative staff were also streamlined during the period. Meanwhile, Argentina implemented adjustments to its commercial model for Avon beauty consultants

Natura Brand in Latam

- Natura Brazil** reported an 8.2% YoY revenue increase in the quarter, driven by a richer mix and pricing gains that more than offset the volume decrease resulting from the channel and activity reduction in the region, as mentioned above in the “Channel Performance” section. It is worth highlighting that productivity already picked up and led revenues back to a mid-teens YoY growth in March
- Q1-25 retail sales in Brazil showed robust growth, fueled by strong same-store sales from own stores and a still solid pace of store openings. The brand network expanded to 149 own stores (+34 compared to Q1-24) and 869 franchised stores (+88 compared to Q1-24)
- Q1-25 digital sales were up by 34.7% YoY, still benefiting from the Q2-24 launch of the new digital platform on the brand’s website (www.natura.com.br) and the soft comp base from Q1-24. Share of voice on social media has also been showing progress and leading main platforms for beauty category
- Natura Hispanic Latam** reported a 38.4% YoY revenue increase in CC in Q1-25. Ex-Argentina, the YoY increase was in the mid-teens, reflecting a performance similar to Q4-24 even considering Mexico’s commercial model change from multilevel to bilevel at the end of 2024. Such change caused a slight decrease in the channel in the country, which was more than offset by increased productivity. It is worth noting that the consolidation of beauty consultants in Mexico and Argentina was not implemented yet and temporary volatility in the channel and top-line trend may still occur

Avon Brand in Latam (Beauty Category Only)

- **Avon Brazil** revenue landed at -12.0% YoY in Q1-25. The solid growth from the fragrance category was more than offset by fewer innovation SKUs launched during the quarter—particularly impacting make-up category. This driver explains most of the YoY decline. Innovation investments for the brand are ramping up, but their impact will lag due to the timing of new products launches
- **Avon Hispanic Latam** revenue was up 12.4% YoY in the quarter, but -6.4% YoY ex-Argentina, driven by a flat market in Peru and lesser declines compared to previous quarter in Mexico. Meanwhile, other Hispanic countries are still struggling with combined (Natura + Avon) portfolio management, with adjustments still impacting Avon brand performance

Home & Style in Latam

- Home & Style recorded a -15.3% YoY revenue decrease, split between -15.9% in Brazil and -15.2% in the Hispanic markets, a lesser decline compared to the YoY reduction reported in Q4-24, but down on a quarter-over-quarter basis
- The YoY decrease was planned during the Natura and Avon consolidation in the region and is expected to carry the same temporary potential risk during the Wave 2 implementation in Argentina and Mexico in 2025. The impact should be particularly notable in Mexico, where this category represents a higher share of total revenues compared to other countries

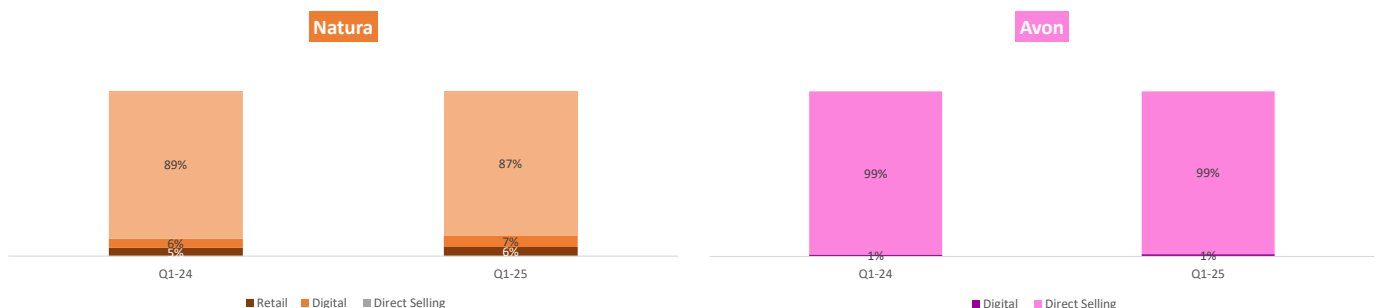
Emana Pay

- The platform has secured nearly 1,150,000 accounts since its inception, and a 17% YoY growth in TPV, reaching BRL 14 billion in Q1-25. The strong growth in the credit portfolio reaching BRL 762 million at the end of the quarter brought increased productivity to consultants through better commercial and credit conditions. Consistent cash in growth (+35%), leveraged by the consultants' receivables tools and accounts bearing interests

Distribution Channel Breakdown

- Digital sales, which include online sales and social selling, accelerated slightly again in this quarter. Natura reported a 1 percentage point (p.p.) increased contribution to 7% of total sales, which, combined with the solid retail channel performance of 6% of total sales, brings non-direct selling channels to represent 13% of the brand revenues in Q1-25. The penetration of digital tools in the consultant base for Natura &Co Latam reached 81.7 % in Q1-25 from 79.7% in Q1-24

Net revenue Breakdown by Channel (%)



03 Results Analysis

Net Revenues

- **Latam Revenue** was BRL 5.3 billion in Q1-25 (up 15.4% YoY), driven by the strong performance of Natura brand in Hispanic markets along with the high single-digit growth from Natura in Brazil, partially offset by Home & Style and Avon Brand, which continues to underperform on the top line. In CC, the increase in Latam Revenue was +12.2% (+4.1% ex-Argentina)
- **Consolidated revenue** reached BRL 6.7 billion, including Avon International¹ sales of BRL 1.4 billion, which were treated as discontinued operations in the same period in 2024

Gross Margin

- **Latam gross margin** landed at 67.1% in Q1-25, +90 bps YoY and back to a level similar to Q3-24, driven by a margin expansion in all the Wave 2 rolled-out regions. This quarter, COGS was not yet fully impacted by FX and inflationary headwinds, but revenues already benefited from the price increases implemented early this year
- The combination of Wave 2 roll-outs in 2025 and a better mix of brands will continue to drive gross margins to healthier levels. However, temporary volatility may be experienced amid FX devaluation from Argentina, other countries' inflation and FX headwinds effects and, to a lesser extent, a higher penetration of personal care categories
- **Consolidated gross profit** landed at BRL 4.4 billion and includes a BRL 880 million gross profit from Avon International¹, which was treated as discontinued operations in the same period in 2024

Q1-25 Gross Margin

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding			Avon International		
	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Net revenue	6.679,4	4.582,6	45,8	5.285,1	4.578,6	15,4	0,0	4,0	-	1.394,3	0,0	-
COGS	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	0,0	(3,3)	-	(514,0)	0,0	-
Gross profit	4.426,1	3.030,3	46,1	3.545,8	3.029,5	17,0	0,0	0,7	-	880,3	0,0	-
Gross margin	66,3%	66,1%	20 bps	67,1%	66,2%	90 bps	-	-	-	63,1%	-	-

Operating Expenses

- **Latam selling, marketing and logistics expenses** increased 18.6% to BRL 2.3 billion, or 43.9% of net revenues in Q1-25, up 120 bps YoY. Higher investments in marketing and increasing selling expenses, more than offset the gains in logistic costs amid the Wave 2 integration, particularly in Brazil and Argentina. Higher selling expenses were driven by investments in digital products to improve productivity and offer different payment solutions
- **Latam G&A expenses** reached 12.9% of net revenues in Q1-25, improving by 80 bps YoY. Higher investments in innovation and systems were offset by the dilution coming from top line leverage. As noted since Q3-24 earnings release, IT and systems investments under "as-a-service" contracts have been primarily booked as Opex (previously Company used to have on premise contracts under Capex), impacting G&A by BRL 20 million (~40 bps) in the quarter
- **Corporate expenses** totaled BRL 25 million in Q1-25, down 55% YoY, mainly driven by the final steps in streamlining the Holding company structure ahead of the merger with Natura Cosméticos. In addition, this quarter also benefited from a BRL 11 million phasing of expenses, which is expected to recur in Q2-25
- **Other operating income** was BRL +28 million in Q1-25, compared to BRL +90 million in Q1-24, when Latam benefited from non-recurring tax credits. The BRL 28 million is split between nearly BRL 21 million from Latam on the back of some non-operating revenues and BRL 8 million from Avon International mostly related some non-cash non-recurring revenues

In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until it was reconsolidated back on December 4. For a comparable Q1-24, please see the appendix section.

- **Transformation / integration / Group restructuring costs** were BRL 189 million in the quarter with nearly BRL 126 million from Latam and BRL 64 million from Avon International. Natura &Co Latam transformation expenses in Q1-25 were ~50% related to severance, ~25% systems/IT investments, ~10% to logistics and industrial investments, and the remaining portion to legal and other integration expenses

Q1-25 Operating Expenses

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding			Avon International		
	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Selling, marketing and logistics expenses	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	0,0	0,0	-	(637,5)	0,0	-
Administrative, R&D, IT and project	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	0,0	-
Corporate expenses	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Other operating income / (expenses),	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	0,0	-
Transformation / integration / group	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	0,0	-	(63,6)	0,0	-
Operating expenses	(4.167,1)	(2.595,2)	60,6	(3.103,8)	(2.522,5)	23,0	(31,6)	(72,7)	(56,6)	(1.031,8)	0,0	-
Selling, marketing and logistics expenses	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Administrative, R&D, IT and project expen	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
Corporate expenses (% NR)	(0,4)%	(1,2)%	80 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Other operating income / (expenses), net	0,4%	2,0%	-160 bps	0,4%	2,3%	-190 bps	-	-	-	0,6%	-	-
Transformation/integration/group reestruc	(2,8)%	(0,9)%	-190 bps	(2,4)%	(0,9)%	-150 bps	-	-	-	(4,6)%	-	-
Operating expenses (% NR)	(62,4)%	(56,6)%	-580 bps	(58,7)%	(55,1)%	-360 bps	-	-	-	(74,0)%	-	-

Recurring and Consolidated EBITDA

Recurring EBITDA was BRL 790 million in Q1-25, up 30% from BRL 607 million in Q1-24, with a recurring EBITDA margin of 11.8% (-140 bps YoY) and reflected:

- Latam recurring EBITDA margin of 15.0%, a significant improvement from 9.6% reported in Q4-24 and up +50 bps YoY. Margin was up year-on-year on the back of a gross margin expansion of +90 bps from Wave 2 rolled-out countries and a +80 bps improvement in G&A as a percentage of net revenues from operating leverage and some phasing of projects. These two factors together more than offset higher selling, marketing and logistics expenses of 120 bps YoY. Recurring EBITDA margin in Q1-25 also benefited from a 110 bps contribution from non-operating items related to insurance and taxes
- A 55% YoY reduction in corporate expenses
- BRL 24 million recurring EBITDA from Avon International¹, which was treated as discontinued operations in the same period in 2024

Q1-25 Recurring EBITDA

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding			Avon International		
	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Consolidated EBITDA	595,4	657,2	(9,4)	666,8	729,0	(8,5)	(31,5)	(71,8)	(56,2)	(40,0)	0,0	-
Transformation / Integration / Group Restructuring costs	189,1	42,3	347,1	125,7	42,3	197,2	(0,2)	0,0	-	63,6	0,0	-
Net non-recurring other (income) / expenses ¹	5,0	(92,7)	(105,4)	(0,1)	(106,3)	(99,9)	5,1	13,7	(62,8)	(0,0)	0,0	-
Recurring EBITDA	789,5	606,8	30,1	792,5	665,1	19,2	(26,6)	(58,1)	(54,3)	23,6	0,0	-
Recurring EBITDA margin %	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-

1 Net non-recurring other (income)/expenses: related to non-operating revenue of Natura &Co Latam and Avon International non-cash non-recurring revenues

¹In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until it was re consolidated back on December 4. For a comparable Q1-24, please see the appendix section

Financial Income and Expenses

The table below details the main changes in financial income and expenses:

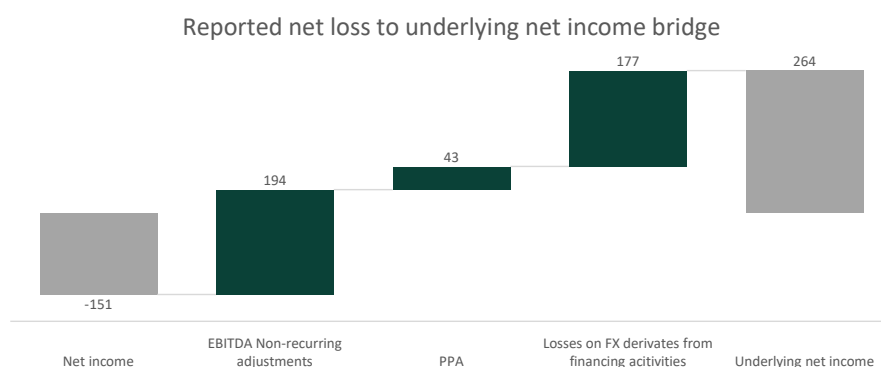
BRL million	Q1-25	Q1-24	Ch. %
1. Financing, short-term investments and derivatives gains (losses)	(259,2)	22,7	(1.241,9)
1.1 Financial expenses	(136,7)	(97,2)	40,6
1.2 Financial income	54,7	129,4	(57,7)
1.3 Gain (losses) on foreign exchange derivatives from financing activities, net	(177,2)	(9,5)	1.765,3
2. Judicial contingencies	(12,0)	(15,2)	(21,1)
3. Other financial income and (expenses)	20,4	(91,8)	(122,2)
3.1 Lease expenses	(41,1)	(33,3)	23,4
3.2 Other	21,4	(94,8)	(122,6)
3.3 Other gains (losses) from exchange rate variation	47,5	134,1	(64,6)
3.4 Hyperinflation gains (losses)	(7,4)	(97,8)	(92,4)
Financial income and expenses, net	(250,8)	(84,3)	197,5

Total net financial expenses were BRL -251 million in Q1-25, compared to BRL -84 million in Q1-24. The main drivers this quarter were:

- **Item 1.1 Financial expenses** of BRL -137 million from a total gross debt of BRL 6.6 billion, benefiting from the low interest cost of the 2028 and 2029 Bonds, but higher than Q1-24 given increasing total debt
- **Item 1.2 Financial income** of BRL +55 million from a cash position of BRL 3.7 billion impacted by lower average cash during the quarter (compared to end-of-period position) and a BRL 594 million of cash kept in USD
- **Item 1.3 Gain (losses) on foreign exchange derivatives from financing activities, net** of BRL -177 million related to derivatives purchased to protect the principal of the 2028 and 2029 USD bonds held by Natura &Co Luxembourg. Contrary to the Q4-24 figure, when the USD appreciated against the BRL, in Q1-25 the USD depreciated, and therefore the gains from last quarter were reversed into a mark-to-market loss

Underlying Net Income and Net Income

- **Reported net loss** was BRL -151 million in Q1-25, compared to a net loss of BRL -935 million in Q1-24. The BRL +790 million recurring EBITDA was offset by BRL -190 million in consolidated integration costs and BRL -251 million from net financials, mainly explained by the Company's leverage and derivatives non-cash loss amid the USD devaluation in the period. In addition, Q1-25 tax expenses landed at BRL -160 million, as a result of the normal softer Q1 seasonality adjusted by the full-year expected tax rate
- Excluding non-operating impacts, **underlying net income** was BRL +264 million, compared to a net loss of BRL -116 million in same period last year, mainly driven by the BRL +107 million recurring EBITDA YoY improvement¹ (including Avon International in Q1-24 figures—for more information please see the appendix) combined with the BRL +110 million YoY improvement¹ on net financial expenses due to the BRL 137 million negative impact in the Q1-24 base related to transferring cash out of Argentina



¹In 2024, Avon International was accounted for as discontinued operations until it was re consolidated back on December 4. For a comparable Q1-24, please see the appendix section.

Free Cash Flow and Indebtedness Ratios

The table below details the main changes in cash position:

R\$ million	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Net income (loss)	(151,5)	(935,1)	(83,8)
Depreciation and amortization	336,4	215,3	56,2
Non-cash adjustments to net income	744,5	954,1	(22,0)
Discontinued Operations Results	0,0	1.069,7	-
Adjusted net income	929,4	1.304,0	(28,7)
Decrease / (increase) in working capital	(1.011,0)	(1.074,0)	(5,9)
Inventories	(620,1)	(538,7)	15,1
Accounts receivable	315,7	(445,4)	(170,9)
Accounts payable	(132,8)	103,4	(228,5)
Other assets and liabilities	(573,8)	(193,3)	196,9
Income tax and social contribution	(90,7)	(141,1)	(35,7)
Interest on debt and derivative settlement	(56,6)	(202,6)	(72,0)
Lease payments	(150,5)	(109,5)	37,4
Other operating activities	(64,4)	(17,4)	269,6
Cash from continuing operations	(443,8)	(240,6)	84,4
Capex	(143,6)	(53,1)	170,4
Sale of assets	0,0	0,0	-
Exchange rate variation on cash balance	(87,7)	103,6	(184,6)
Free cash flow - continuing operations	(675,1)	(190,1)	255,1
Other financing and investing activities	179,1	2.290,9	(92,2)
Operating activities - discontinued operations	0,0	(1.594,3)	-
Capex - discontinued operations	-	(66,8)	-
Cash and cash equivalents - discop	-	-	-
Cash balance variations	(496,0)	439,7	(212,8)

Free cash flow from continuing operations was BRL -675 million in Q1-25 compared to a BRL -190 million in the same period last year, when Avon international was treated as discontinued operations (or BRL-1,010 million as disclosed in the Q1-24 earnings release, including Avon International).

Free cash flow to firm used BRL -531 million during the quarter (adding back BRL 57 million from interest on debt and derivative settlements and BRL 88 million from FX on cash balance), with Natura &Co Latam releasing BRL +185 million—from Natura Cosméticos financial statements—despite Q1 unfavorable seasonality, a BRL -91 million cash impact from Holding strategic projects and Avon International explaining the majority of the remaining BRL -625 million.

The main drivers of the cash flow to firm consumption during the period were:

- A BRL -437 million cash consumption from operating working capital (including inventories, accounts receivables and accounts payables), with Latam releasing some cash from accounts receivables despite typical seasonality (for more details please see Natura Cosméticos financial statements), while Avon International was consuming seasonal Q1 cash
- A BRL -574 million cash outflow from other assets and liabilities mostly explained by lower tax credits and an impact from other assets, which benefited in the same magnitude accounts payable

Partially offset by:

- BRL +595 million EBITDA during this quarter, being BRL +667 million from Natura &Co Latam, BRL -40 million from Avon International and BRL -31 million from the Holding

Indebtedness Ratios at both Natura &Co Holding and Natura Cosméticos

R\$ million	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	Q1-25	Q1-24	Q1-25	Q1-24
Short-Term	72,1	80,0	137,3	128,1
Long-Term	2.354,6	2.354,6	6.467,3	6.059,1
Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	365,2	-	365,2	-
(=) Total funding liabilities	2.792,0	2.434,6	6.969,9	6.187,1
(-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	(365,2)	-	(365,2)	-
Gross Debt^a	2.426,7	2.434,6	6.604,6	6.187,1
Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps) ^b	(17,6)	(56,8)	(17,6)	(55,8)
Total Gross Debt	2.409,1	2.377,9	6.587,0	6.131,3
(-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment ^c	(2.955,2)	(4.657,2)	(3.686,1)	(5.856,0)
(=) Net Debt	(546,1)	(2.279,3)	2.900,9	275,3

Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects^d

Net Debt/EBITDA	-0,21x	-0,24x	1,68x	0,19x
Total Debt/EBITDA	0,95x	0,26x	3,81x	4,18x

Indebtedness ratio including IFRS 16 effects^d

Net Debt/EBITDA	-0,20x	-0,23x	1,43x	0,13x
Total Debt/EBITDA	0,87x	0,25x	3,25x	3,00x

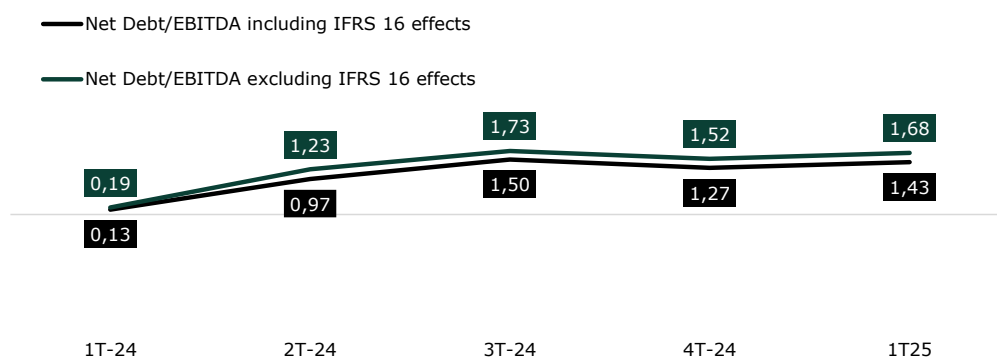
^a Gross debt excludes exclude lease agreements

^b Exchange rate and interest rate hedging instruments

^c Short-Term Investments excludes non current balances

^d Historical values and ratios were presented as reported in the periods

The graph below shows the indebtedness quarterly trajectory since Q1-24.



Net Debt / EBITDA landed at 1.43x by the end of Q1-25, while net debt was BRL 2.9 billion (from BRL 2.4 billion in Q4-24), with a BRL -675 million cash outflow and BRL -60 million for the buyback program, partially offset by a BRL ~250 million benefit from the USD depreciation reducing total debt compared to the end of 2024.

04 Social and Environmental Performance

(all actions refer to Natura &Co Group unless stated otherwise)

Natura &Co began the year by reaffirming its long-term commitment to transparency and ethical leadership—principles that strengthen stakeholder trust and business resilience. Natura was recognized as one of the World's Most Ethical Companies by the *Ethisphere Institute* and received *Environmental Finance's* "Corporate Sustainability Bond of the Year" award, highlighting its leadership in sustainable finance. Also, Natura &Co was the only Brazilian among world's most reputable companies on 2025 Global RepTrak® 100, while Natura was appointed #1 in corporate reputation in Brazil for the 11th time by ranking Merco. The [2024 Annual Report](#) is now available, showcasing the progress towards its 2030 Commitment to Life goals.

Business Unit Highlights

Natura

As part of our decarbonization strategy, we signed a **Power Purchase Agreement (PPA)** in Mexico to secure renewable electricity for our operations. As a result, our Celaya facility is now fully powered by certified clean energy, making it the first Natura plant to have this type of contract. The initiative has already **reduced carbon emissions by approximately 1,000 tons** and is expected to enable the plant to cut its annual emissions by 83% — aligning efficiency gains with climate targets.

We also reduced emissions and operating costs by decreasing print volumes and paper weight in commercial materials. Despite the increase in air exports, supply chain emissions declined thanks to expanded use of **cabotage**, **biofuels**, and **electric vehicles** for last-mile deliveries.

Our campaign against **domestic violence**—launched by **Instituto Natura** which now unifies Natura and Avon's social causes—gained major visibility during a high-profile soccer match at Nilton Santos Olympic Stadium. Players from Botafogo and Juventude teams entered the field carrying a banner that read: "*Domestic violence increases by 26% on soccer match days*," alongside a QR code directing to **Angela**, a virtual assistant providing support via WhatsApp.

We further strengthened our commitment to equity and representation with the launch of *Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju*, a product line specifically developed for Black and Brown skins, based on research into the self-care needs of Black women in Brazil. This initiative reflects our belief that **inclusion drives innovation**, and that **turning diversity into business** is essential for relevance, growth, and long-term value creation.

As part of this agenda, we launched the **Anti-Discrimination Procedure in Retail** — a guide for Natura and Avon store employees on how to respond to discrimination cases. Training is underway nationwide to embed inclusive behaviors across our retail operations.

Avon International

In Q1, Avon advanced its circularity efforts with the **restage of Ultra Lipstick**, now featuring fully recyclable packaging, and introduced **recyclable refill tubes** for *Anew* 30ml skincare serums. The new tubes use **65% less packaging** than the original glass bottles and pumps, encouraging reuse and reducing waste.

Throughout **International Women's Month**, Avon launched a **limited-edition cause portfolio** and activated the campaign **#VoiceForAll** to celebrate and amplify women's voices. The initiative included cross-channel storytelling with Representatives and Associates, and a LinkedIn Live event featuring NGOs and Avon employees, highlighting actions to expand opportunities for women beyond the month of March.

05 Capital Markets and Stock Performance

NTCO3 share price reached BRL 9.99 at the end of Q1-25 on the Brazilian Stock Exchange (B3), -21.7% in the quarter. Average Daily Trading Volume (ADTV) was BRL 744.6 million for the period, +305.7% vs Q1-24.

On March 31, 2025, the Company's market capitalization was BRL 13.9 billion, and the Company's capital was comprised of 1,390,615,155 common shares.

As a subsequent event, on April 25th it was announced ([link](#)) that the shareholders of Natura &Co and the shareholder of Natura approved, at the general meetings of the respective Companies, the merger of Natura &Co into Natura Cosméticos S.A.

06 Fixed Income

The table below details all public debt instruments outstanding per issuer as of March 31, 2025:

Issuer	Type	Issuance	Maturity	Principal (million)	Nominal Cost (per year)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12th issue	10/06/2022	09/15/2027	BRL 255.9 million	DI + 0.8 per year
		10/06/2022	09/15/2029	BRL 487.2 million	IPCA + 6.80%
		10/06/2022	09/15/2032	BRL 306.9 million	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13th issue	06/15/2024	06/15/2029	BRL 1.326 million	DI + 1.20 per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natur Bond - 2nd issue (Sustained Growth))		05/03/2021	05/03/2028	US\$ 450.0 million	4.125% per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natur Bonds)		04/19/2022	04/19/2029	US\$ 270.0 million	6.00%

Ratings

Natura &Co Holding S.A.			
Agency	Global Scale	National Scale	Outlook
Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable
Moody's	Ba3	-	Negative
Standard & Poor's	BB	AAA	Stable

Natura &Co Cosméticos S.A.			
Agency	Global Scale	National Scale	Outlook
Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable
Moody's	Ba2	-	Negative
Standard & Poor's	BB	AAA	Stable

07 Appendix

Performance including Avon International (as reported in Q1-24 earnings release)

BRL million	Profit and Loss by Business											
	Consolidated ^a			Natura & Co Latam ^b			Holding ^c			Avon International		
	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %	Q1-25	Q1-24	Ch. %
Gross revenue	8.646,4	8.039,0	7,6	6.986,1	6.371,9	9,6	-	4,0	-	1.660,3	1.663,0	(0,2)
Net revenue	6.679,4	6.105,3	9,4	5.285,1	4.704,6	12,3	-	5,0	-	1.394,3	1.395,7	(0,1)
Constant Currency			12.2%			12.2%						
COGS	(2.253,3)	(2.127,0)	5,9	(1.739,3)	(1.604,0)	8,4	-	(4,3)	-	(514,0)	(518,8)	(0,9)
Gross profit	4.426,1	3.978,2	11,3	3.545,8	3.100,6	14,4	-	0,7	-	880,3	876,9	0,4
Selling, marketing and logistics expenses	(2.956,1)	(2.640,5)	12,0	(2.318,7)	(2.009,9)	15,4	-	-	-	(637,5)	(630,6)	1,1
Administrative, R&D, IT and projects expenses	(1.024,8)	(987,8)	3,7	(680,1)	(647,5)	5,0	(6,0)	(3,9)	55,3	(338,6)	(336,4)	0,7
Corporate expenses	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Other operating income / (expenses), net	27,7	(50,3)	(155,0)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	(139,9)	(105,7)
Transformation / Integration / Group restructuring costs	(189,1)	(89,0)	112,4	(125,7)	(42,1)	198,5	0,2	(0,2)	(200,0)	(63,6)	(46,7)	36,1
EBIT	259,0	155,3	66,7	442,0	504,2	(12,3)	(31,5)	(72,1)	(56,3)	(151,5)	(276,7)	(45,3)
Depreciation	336,4	392,2	(14,2)	224,8	226,5	(0,7)	0,1	0,1	-	111,5	165,6	(32,7)
EBITDA	595,4	547,5	8,7	666,8	730,6	(8,7)	(31,4)	(72,0)	(56,4)	(40,0)	(111,1)	(64,0)
Non-recurring adjustments	194,1	135,1	43,6	125,7	(64,2)	(295,8)	4,8	13,7	(64,7)	63,6	185,7	(65,8)
Recurring EBITDA	789,5	682,6	15,7	792,5	666,5	18,9	(26,6)	(58,3)	(54,5)	23,6	74,6	(68,4)
EBIT	259,0	155,3	66,7									
Financial income / (expenses), net	(250,9)	(361,2)	(30,5)									
Earnings before taxes	8,1	(205,9)	(103,9)									
Income tax and social contribution	(159,5)	(237,1)	(32,7)									
Net Income from continued operations	(151,4)	(442,9)	(65,8)									
Discontinued operations	-	(492,1)	-									
Consolidated net (loss) income	(151,4)	(935,0)	(83,8)									
Non-controlling interest	0,8	0,3	165,0									
Net income (loss) attributable to controlling shareholders	(150,6)	(934,7)	(83,9)									
Gross margin	66,3%	65,2%	110 bps	67,1%	65,9%	120 bps	-	-	-	63,1%	62,8%	30 bps
Selling, marketing and logistics as % net revenue	(44,3)%	(43,2)%	-110 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	(45,2)%	-50 bps
Admin., R&D, IT and projects exp. as % net revenue	(15,3)%	(16,2)%	90 bps	(12,9)%	(13,8)%	90 bps	-	-	-	(24,3)%	(24,1)%	-20 bps
EBITDA margin	8,9%	9,0%	-10 bps	12,6%	15,5%	-290 bps	-	-	-	(2,9)%	(8,0)%	510 bps
Recurring EBITDA margin	11,8%	11,2%	60 bps	15,0%	14,2%	80 bps	-	-	-	1,7%	5,3%	-360 bps
Net margin	(2,3)%	(15,3)%	1300 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Consolidated results include Holding, Natura & Co Latam and Avon International

^b Natura & Co Latam: includes all the brands in Latin America, &Co Pay, as well as the Natura subsidiaries in the U.S., France and the Netherlands.

^c Holding results include Natura & Co International (Luxembourg) and TBS Shanghai

- Avon International net revenue was BRL 1,394 million in Q1-25, down -12.7% YoY in CC and flat in BRL, mainly explained by a lower YoY representative base. As mentioned in Q4-24 earnings release, Russia continues to be impacted by operational constraints. From a category perspective, Beauty category showed a -14.2% YoY performance, while Home & Style was down -10.3% YoY
- Gross profit landed at BRL 880 million during the quarter, resulting in a 63.1% gross margin, up +30 bps YoY, on the back of inflationary pricing
- Q1-25 recurring EBITDA and recurring EBITDA margin were BRL 24 million and 1.7%, respectively , declining 360 bps YoY mainly driven by sales deleverage. Despite the revenue performance, transformational savings led to a reduction of SG&A in US dollars (table above is impacted by BRL translation), benefiting from the accelerated corporate structure simplification and lower personnel cost
- Transformation expenses were BRL 64 million during the quarter, with most of the costs related to severance

Natura &Co Latam Revenue Breakdown

Natura &Co Latam	Net Revenue change (%)	
	Q1-25 vs. Q1-24	
	Reported (R\$)	Constant Currency
Natura Latam ^a	11,9%	18,6%
Natura Brazil	8,2%	8,2%
Natura Hispanic	18,4%	38,4%
Avon Beauty + Home & Style	13,4%	-2,5%
Avon Brazil	-12,5%	-12,5%
Avon Hispanic ^b	53,3%	3,8%

^a Natura Latam includes Natura Brazil, Hispanic and others

^b Avon Hispanic reported numbers includes CARD in Q1-25, and not in Q1-24, when it was treated as discontinued operations

Hyperinflation impact

- In order to address market concerns related to Argentina's FX and inflation volatility, the table below shows the accounting effects related to the hyperinflation impact (IAS-29) in Q1-25. In addition, it is worth mentioning that recurring EBITDA margin ex-Argentina was 13.4% expanding 20 bps YoY

	Q1-25 (ex-hyperinflation)	Hiperinflation	FX EoP	Q1-25 (reported)
Net revenues	5.294	21	-30	5.285
Recurring EBITDA	828	-29	-7	793
% Recurring EBITDA margin	15,6%			15,0%

	Q1-24 (ex-hyperinflation)	Hiperinflation	FX EoP	Q1-24 (reported)
Net revenues	4.650	64	-9	4.705
Recurring EBITDA	738	-69	-2	667
% Recurring EBITDA margin	15,9%			14,2%

Free Cash Flow Reconciliation

The correspondence between Free Cash Flow and Statements of Cash Flow is shown below:

R\$ million	Free Cash Flow Reconciliation		Free Cash Flow	Cash Flow Reconciliation
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES				
Net (loss) income for the period	(a)	Net income	Net income (loss)	(a)
Adjustments to reconcile net (loss) income for the period with net cash used in operating activities:			Depreciation and amortization	(b)
Depreciation and amortization	(b)	Depreciation/amortization	Non-cash Adjustments to Net Income	(c)
Interest and exchange variation on short-term investments	(c)		Operating activities - discontinued operations	(m)
Loss from swap and forward derivative contracts	(c)		Adjusted Net Income	
Increase (reversion) of provision for tax, civil and labor risks	(c)		Decrease / (Increase) in Working Capital	(d)
Monetary adjustment of judicial deposits	(c)		Inventories	(d1)
Monetary adjustment of provision for tax, civil and labor risks	(c)		Accounts receivable	(d2)
Income tax and social contribution	(c)		Accounts payable	(d3)
Income from sale and write-off of property, plant and equipment and intangible	(c)		Other assets and liabilities	(d4)
Interest and exchange rate variation on leases	(c)		Income tax and social contribution	(e)
Interest and exchange rate variation on borrowings, financing and debentures, net of acquisition costs	(c)	Non-cash adjustments to net income	Interest on debt and derivative settlement	(f)
Adjustment and exchange rate variation on other assets and liabilities	(c)		Lease payments	(g)
Provision (reversal) for losses on property, plant and equipment, intangible assets and leases	(c)		Other operating activities	(h)
Provision for impairment	(c)		Cash from Operations	
Increase (reversion) of provision for stock option plans	(c)		Capex	(i)
Provision for losses with trade accounts receivables, net of reversals	(c)		Sale of Assets	(j)
Provision for inventory losses, net of reversals	(c)		Exchange rate variation	(k)
Provision for carbon credits	(c)		Free Cash Flow	
Effect from hyperinflationary economy	(c)		Other financing and investing activities	(l)
Reversal of fair value recognized in business combinations	(c)		Payment of lease - principal discontinued operation	(n)
			Capex - discontinued operation	(o)
			Cash Balance Variation	
Increase (Decrease) in:				
Trade accounts receivable and related parties	(d2)	Accounts receivable		
Inventories	(d1)	Inventories		
Recoverable taxes	(d4)	Other Assets and Liabilities		
Other assets	(d4)	Other Assets and Liabilities		
Domestic and foreign trade accounts payable and related parties	(d3)	Accounts payable		
Payroll, profit sharing and social charges, net	(d4)	Other Assets and Liabilities		
Tax liabilities	(d4)	Other Assets and Liabilities		
Other liabilities	(d4)	Other Assets and Liabilities		
OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES				
Payment of income tax and social contribution	(e)	Income Tax and Social Contribution		
Release of judicial deposits	(h)	Other Operating Activities		
Payments related to tax, civil and labor law suits	(h)			
(Payments) proceeds due to settlement of derivative transactions	(f)	Interest on Debt and derivative settlement		
Payment of interest on lease	(g)	Lease Payments		
Payment of interest on borrowings, financing and debentures	(f)	Interest on Debt and derivative settlement		
Operating Activities Discontinued Operations	(m)	Operating activities - discontinued operations		
NET CASH (USED IN) OPERATING ACTIVITIES				
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES				
Additions of property, plant and equipment and intangible	(j)	Capex		
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible	(j)	Capex		
Short-term acquisition	(j)	Sale of Assets		
Redemption of short-term investments	(l)	Other financing and investing activities		
Redemption of interest on short-term investments	(l)			
Investing activities - discontinued operations	(o) & (l)	Capex - discontinued operations & Other financing and investing activities		
NET CASH GENERATED BY (USED IN) INVESTING ACTIVITIES				
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES				
Repayment of lease - principal	(g)	Lease payments		
Repayment of borrowings, financing and debentures - principal	(l)			
New borrowings, financing, and debentures	(l)	Other financing and investing activities		
Acquisition of treasury shares, net of receipt of option strike price	(l)			
Payment of dividends and interest on equity	(l)			
Receipt (payment) of funds due to settlement of derivative transactions	(l)			
Capital Increase	(l)			
Financing activities - discontinued operations	(n)	Payment of lease - discontinued operations		
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES				
Effect of exchange rate variation on cash and cash equivalents	(k)	Exchange Rate Effect		
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS				
Opening balance of cash and cash equivalents				
Closing balance of cash and cash equivalents				
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS				

Consolidated Balance Sheet

ASSETS (R\$ million)	Mar-25	Dec-24	LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (R\$ million)	Mar-25	Dec-24
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	2.145,7	2.641,7	Borrowings, financing and debentures	137,3	55,9
Short-term investments	1.540,4	1.816,4	Lease	265,9	207,2
Trade accounts receivable	4.695,6	5.280,8	Trade accounts payable and reverse factoring operations	6.014,2	6.341,8
Accounts receivable - sale of subsidiary	-	-	Dividends and interest on shareholders' equity payable	0,7	1,4
Inventories	3.762,3	3.378,2	Payroll, profit sharing and social charges	1.224,6	1.200,9
Recoverable taxes	871,8	660,6	Tax liabilities	607,4	674,4
Income tax and social contribution	354,1	374,3	Income tax and social contribution	98,2	57,2
Derivative financial instruments	176,4	342,9	Derivative financial instruments	219,4	147,5
Other current assets	793,8	644,6	Provision for tax, civil and labor risks	18,5	20,0
Assets held for sale	-	-	Other current liabilities	767,0	901,3
Total current assets	14.340,0	15.139,5	Total current liabilities	9.353,2	9.607,5
NON CURRENT ASSETS			NON CURRENT LIABILITIES		
Accounts receivable - sale of subsidiary	414,1	427,8	Borrowings, financing and debentures	6.467,3	6.786,8
Recoverable taxes	667,1	716,6	Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC	365,2	353,5
Deferred income tax and social contribution	1.875,4	1.905,2	Lease	598,3	769,6
Judicial deposits	496,5	475,7	Payroll, profit sharing and social charges	16,0	118,1
Derivative financial instruments	75,4	46,3	Tax liabilities	172,2	176,8
Short-term investments	25,7	28,7	Deferred income tax and social contribution	1.313,3	1.356,2
Other non-current assets	946,7	1.377,7	Provision for tax, civil and labor risks	939,3	994,0
Total long term assets	4.500,9	4.978,0	Other non-current liabilities	839,1	1.299,4
Property, plant and equipment	3.286,9	3.494,0	Total non-current liabilities	10.710,7	11.854,3
Intangible	12.073,3	12.479,0	SHAREHOLDERS' EQUITY		
Right of use	958,2	1.043,0	Capital stock	12.484,6	12.484,5
Total non-current assets	20.819,2	21.993,9	Treasury shares	- 61,1	- 20,0
			Capital reserves	10.485,0	10.481,3
			Profit Reserves	-	-
			Accumulated Losses	- 9.030,2	- 8.879,6
			Other comprehensive income	1.217,8	1.605,2
			Equity attributable to owners of the Company	15.095,9	15.671,4
			Non-controlling interest in shareholders' equity of subsidiaries	- 0,6	0,2
TOTAL ASSETS	35.159,2	37.133,4	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	35.159,2	37.133,4

Purchase Price Allocation (PPA) Amortization

R\$ million	Consolidated		Natura & Co Latam		Avon International	
	Q1-25	Q1-24	Q1-25	Q1-24	Q1-25	Q1-24
Net Revenue						
Cost of Products Sold	(6,4)	(1,7)	(6,4)	(1,7)		
Gross Profit	(6,4)	(1,7)	(6,4)	(1,7)		
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(53,4)	(37,4)	(33,6)	(37,4)	(19,7)	
Administrative, R&D, IT and Project Expense:	(8,3)	(1,3)	(1,2)	(1,3)	(7,1)	
Other Operating Income (Expenses), Net	13,4	7,5	5,5	7,5	7,9	
Financial Income/(Expenses), net	(5,8)	(6,8)				
Income Tax and Social Contribution	17,5	(56,1)				
LOSS FROM CONTINUED OPERATIONS	(42,9)	(95,8)				
Depreciation	(68,0)	(40,4)	(41,2)	(40,4)	(26,8)	

Consolidated Statement of Cash Flow

R\$ million	Mar - 25	Mar - 24	Free Cash Flow Reconciliation	
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES				
Net (loss) income for the period	(151,4)	(935,1)	(a)	Net income
Adjustments to reconcile net (loss) income for the period with net cash used in operating activities:				
Depreciation and amortization	336,4	215,3	(b)	Depreciation/amortization
Interest and exchange variation on short-term investments	(8,5)	(24,5)	(c)	Non-cash adjustments to net income
Loss from swap and forward derivative contracts	184,2	9,5	(c)	
Increase (reversion) of provision for tax, civil and labor risks	5,5	38,2	(c)	
Monetary adjustment of judicial deposits	(9,6)	(6,6)	(c)	
Monetary adjustment of provision for tax, civil and labor risks	12,1	15,2	(c)	
Income tax and social contribution	159,5	211,1	(c)	
Income from sale and write-off of property, plant and equipment and intangible	17,3	43,3	(c)	
Interest and exchange rate variation on leases	41,1	33,4	(c)	
Interest and exchange rate variation on borrowings, financing and debentures, net of acquisition costs	132,6	114,5	(c)	
Increase (reversion) of provision for stock option plans	(3,2)	(22,0)	(c)	
Provision for losses with trade accounts receivables, net of reversals	164,7	222,0	(c)	
Provision for inventory losses, net of reversals	75,8	84,2	(c)	
Effect from hyperinflationary economy	6,5	223,5	(c)	
Other movements	(33,4)	12,2	(c)	
Increase (Decrease) in:				
Trade accounts receivable and related parties	315,7	(445,4)	(d2)	Accounts receivable
Inventories	(620,1)	(538,7)	(d1)	Inventories
Recoverable taxes	(195,6)	2,2	(d4)	Other Assets and Liabilities
Other assets	(227,0)	(222,0)	(d4)	Other Assets and Liabilities
Domestic and foreign trade accounts payable and related parties	(132,8)	103,4	(d3)	Accounts payable
Payroll, profit sharing and social charges, net	(29,4)	96,1	(d4)	Other Assets and Liabilities
Tax liabilities	(45,6)	18,3	(d4)	Other Assets and Liabilities
Other liabilities	(76,1)	(87,9)	(d4)	Other Assets and Liabilities
OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES				
Payment of income tax and social contribution	(90,7)	(141,1)	(e)	Income Tax and Social Contribution
Release of judicial deposits	(11,8)	13,4	(h)	Other Operating Activities
Payments related to tax, civil and labor lawsuits	(52,7)	(30,9)	(h)	
(Payments) proceeds due to settlement of derivative transactions	(9,9)	(38,3)	(f)	Interest on Debt and derivative settlement
Payment of interest on lease	(40,3)	(32,7)	(g)	Lease Payments
Payment of interest on borrowings, financing and debentures	(46,7)	(164,3)	(f)	Interest on Debt and derivative settlement
Operating Activities Discontinued Operations	0,0	(524,6)	(m)	Operating activities - discontinued operations
NET CASH (USED IN) OPERATING ACTIVITIES	(333,6)	(1.758,1)		
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES				
Additions of property, plant and equipment and intangible	(143,6)	(53,1)	(j)	Capex
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible	0,0	0,0	(i)	Capex
Short-term acquisition	(4.852,8)	(6.926,8)	(j)	Sale of Assets
Redemption of short-term investments	5.065,1	9.194,0	(l)	Other financing and investing activities
Redemption of interest on short-term investments	26,4	114,9	(l)	
Investing activities - discontinued operations	0,0	(66,8)	(o) & (l)	Capex - discontinued operations & Other financing and investing activities
NET CASH GENERATED BY (USED IN) INVESTING ACTIVITIES	95,1	2.262,2		
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES				
Repayment of lease - principal	(110,2)	(76,8)	(g)	Lease payments
Repayment of borrowings, financing and debentures - principal	(4,6)	(25,9)	(l)	Other financing and investing activities
New borrowings, financing, and debentures	3,3	28,9	(l)	
Payment of dividends and interest on equity	(0,7)	0,0	(l)	
Receipt (payment) of funds due to settlement of derivative transactions	(16,5)	(56,5)	(l)	
Share buyback program	(41,1)	0,0		
Financing activities - discontinued operations	0,0	(37,7)	(n)	Payment of lease - discontinued operations
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES	(169,8)	(168,0)		
Effect of exchange rate variation on cash and cash equivalents	(87,7)	103,6	(k)	Exchange Rate Effect
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(496,0)	439,7		
Opening balance of cash and cash equivalents	2.641,7	3.750,9		
Closing balance of cash and cash equivalents	2.145,7	4.190,6		
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(496,0)	439,7		

08 Conference Call *and Webcast*

Natura & Co (B3: NTC03)

is pleased to invite you to join its Q1-25 Earnings Conference Call:

Tuesday, May 13th, 2025

08:00 a.m. | New York Time

09:00 a.m. | Brasília Time

13:00 p.m. | London Time

The broadcast will be held in Portuguese with simultaneous translation into English



The Q1-25 Results will be available on May 12th, Monday, after B3 trading hours at the website:
<http://ri.naturaeco.com/en>

[Click here to connect to the conference call](#)

natura &co

09 Glossary

APAC: Asia and Pacific

ARS: the foreign exchange market symbol for the Argentine peso

Avon representatives: Self-employed resellers who do not have a formal labor relationship with Avon

B3: Brazilian Stock Exchange

BPS: Basis Points; a basis point is equivalent to one percentage point * 100

Brand Power: A methodology used by Natura &Co to measure how its brands are perceived by consumers, based on metrics of significance, differentiation and relevance.

BRL: Brazilian Reais

CDI: The overnight rate for interbank deposits

CEE: Central and Eastern Europe

CFT: Cosmetics, Fragrances and Toiletries Market (CFT = Fragrances, Body Care and Oil Moisture, Make-up (without Nails), Face Care, Hair Care (without Colorants), Soaps, Deodorants, Men's Grooming (without Razors) and Sun Protection

COGS: Costs of Goods Sold

Constant currency ("CC") or constant exchange rates: when exchange rates used to convert financial figures into a reporting currency are the same for the years under comparison, excluding foreign currency fluctuation effects

CO2e: Carbon dioxide equivalent; for any quantity and type of greenhouse gas, CO2e signifies the amount of CO2 which would have the equivalent global warming impact.

EBITDA: Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization

EMEA: Europe, Middle East and Africa

EP&L: Environmental Profit & Loss

Foreign currency translation: conversion of figures from a foreign currency into the currency of the reporting entity

FX: foreign exchange

FY: fiscal year

G&A: General and administrative expenses

IAS 29: "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" requires the financial statements of any entity whose functional currency is the currency of a hyperinflationary economy to be restated for changes in the general purchasing power of that currency so that the financial information provided is more meaningful

IBOV: Ibovespa Index is the main performance indicator of the stocks traded in B3 and lists major companies in the Brazilian capital market

IFRS – International Financial Reporting Standards

Hispanic Latam: Often used to refer to the countries in Latin America, excluding Brazil

P&L: Profit and loss

PP: Percentage point

PPA: Purchase Price Allocation - effects of the fair market value assessment as a result of a business combination

Profit Sharing: The share of profit allocated to employees under the profit-sharing program

Quarter on quarter ("QoQ"): is a measuring technique that calculates the change between one fiscal quarter and the previous fiscal quarter

Recurring EBITDA: Excludes effects that are not considered usual, recurring or not comparable between the periods under analysis

SG&A: Selling, general and administrative expenses

TBS: The Body Shop.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures ("TCFD"): climate-related disclosure recommendations enable stakeholders to understand carbon-related assets and their exposures to climate-related risks

Task force on Nature-related Financial Disclosures ("TNFD"): The TNFD Framework seeks to provide organisations and financial institutions with a risk management and disclosure framework to identify, assess, manage and report on nature-related dependencies, impacts, risks and opportunities ("nature-related issues"), encouraging organisations to integrate nature into strategic and capital allocation decision making

TPV: Total Payment Volume

Year-over-year ("YOY"): is a financial term used to compare data for a specific period of time with the corresponding period from the previous year. It is a way to analyze and assess the growth or decline of a particular variable over a twelve-month period

Year to date ("YTD"): refers to the period of time beginning the first day of the current calendar year or fiscal year up to the current date. YTD information is useful for analyzing business trends over time or comparing performance data to competitors or peers in the same industry

10 Disclaimer

EBITDA is not a measure under IFRS and does not represent cash flow for the periods presented. EBITDA should not be considered an alternative to net income as an indicator of operating performance or an alternative to cash flow as an indicator of liquidity. EBITDA does not have a standardized meaning and the definition of EBITDA used by Natura may not be comparable with that used by other companies. Although EBITDA does not provide under IFRS a measure of cash flow, Management has adopted its use to measure the Company's operating performance. Natura also believes that certain investors and financial analysts use EBITDA as an indicator of performance of its operations and/or its cash flow.

This report contains forward-looking statements. These forward-looking statements are not historical fact, but rather reflect the wishes and expectations of Natura's management. Words such as "anticipate," "wish," "expect," "foresee," "intend," "plan," "predict," "project," "desire" and similar terms identify statements that necessarily involve known and unknown risks. Known risks include uncertainties that are not limited to the impact of price and product competitiveness, the acceptance of products by the market, the transitions of the Company's products and those of its competitors, regulatory approval, currency fluctuations, supply and production difficulties and changes in product sales, among other risks. This report also contains certain pro forma data, which are prepared by the Company exclusively for informational and reference purposes and as such are unaudited. This report is updated up to the present date and Natura does not undertake to update it in the event of new information and/or future events.

Investor Relations Team
ri@natura.net