



natura

**Resultados
3º trimestre**

11 de novembro 2025

Disclaimer

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros.

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

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

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

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

ri.natura.com.br

Nota

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



Principais destaques

3T-25 - Consolidado

Receita líquida

R\$ 5,2 bilhões

Margem EBITDA

Recorrente

11,1%

-350 bps A/A

Margem EBITDA

Recorrente Latam

11,7%

-360 bps A/A

Lucro líquido das operações continuadas

-R\$ 119 milhões

Natura América Latina

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

Simplificação Societária e Operacional próximas da conclusão

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

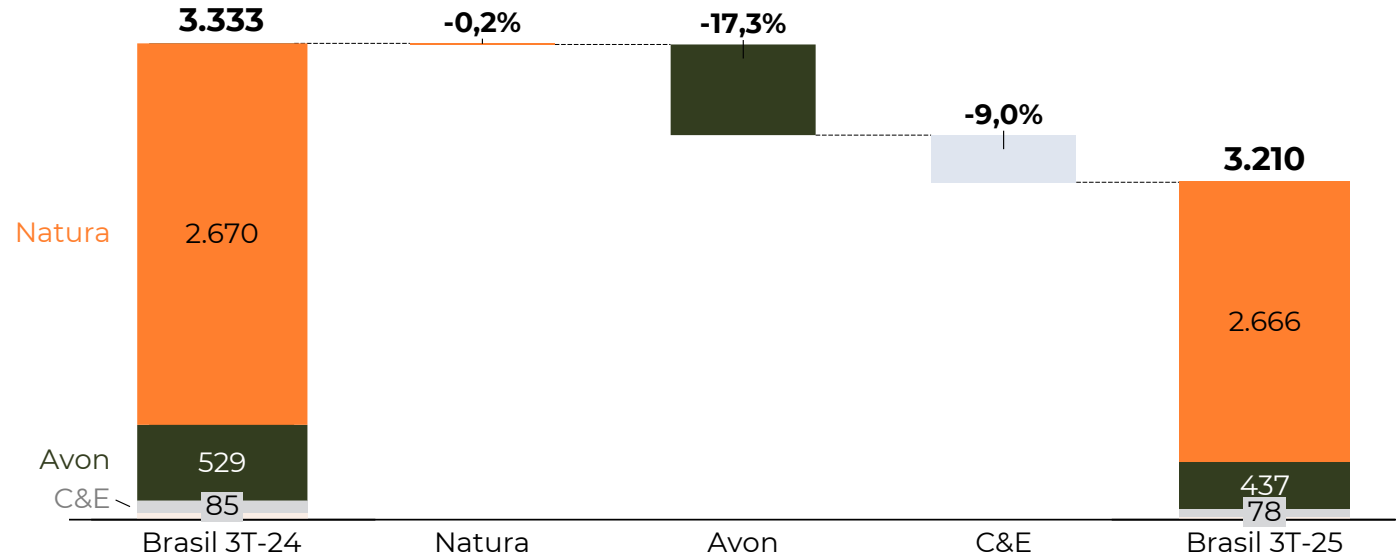


Resultados do Trimestre

Silvia Vilas Boas
CFO

Brasil | Receita Líquida

Receita líquida (R\$ milhões)



Brasil | -3,7% A/A

Natura | -0,2% A/A

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

Avon | -17,3% A/A

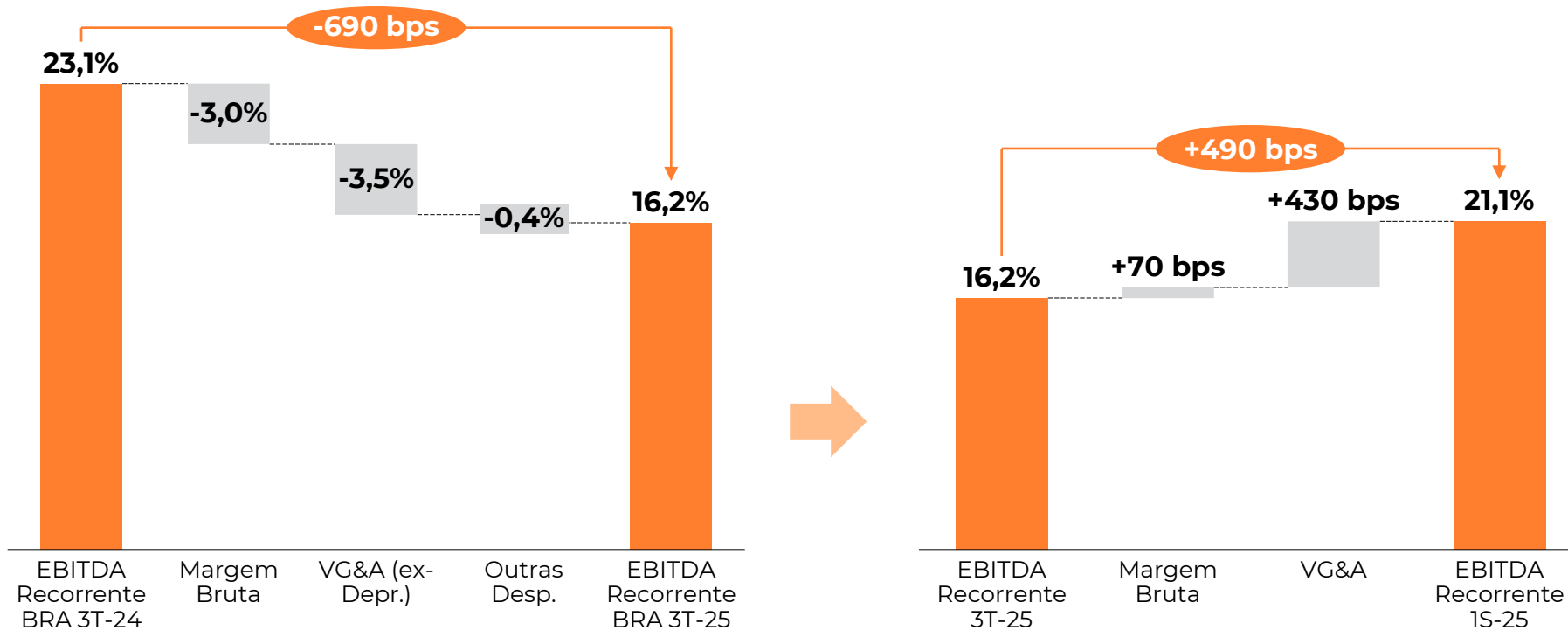
- Falta de inovação
- Desaceleração macro
- Migração fábrica Interlagos

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

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

Brasil | Margem EBITDA

Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



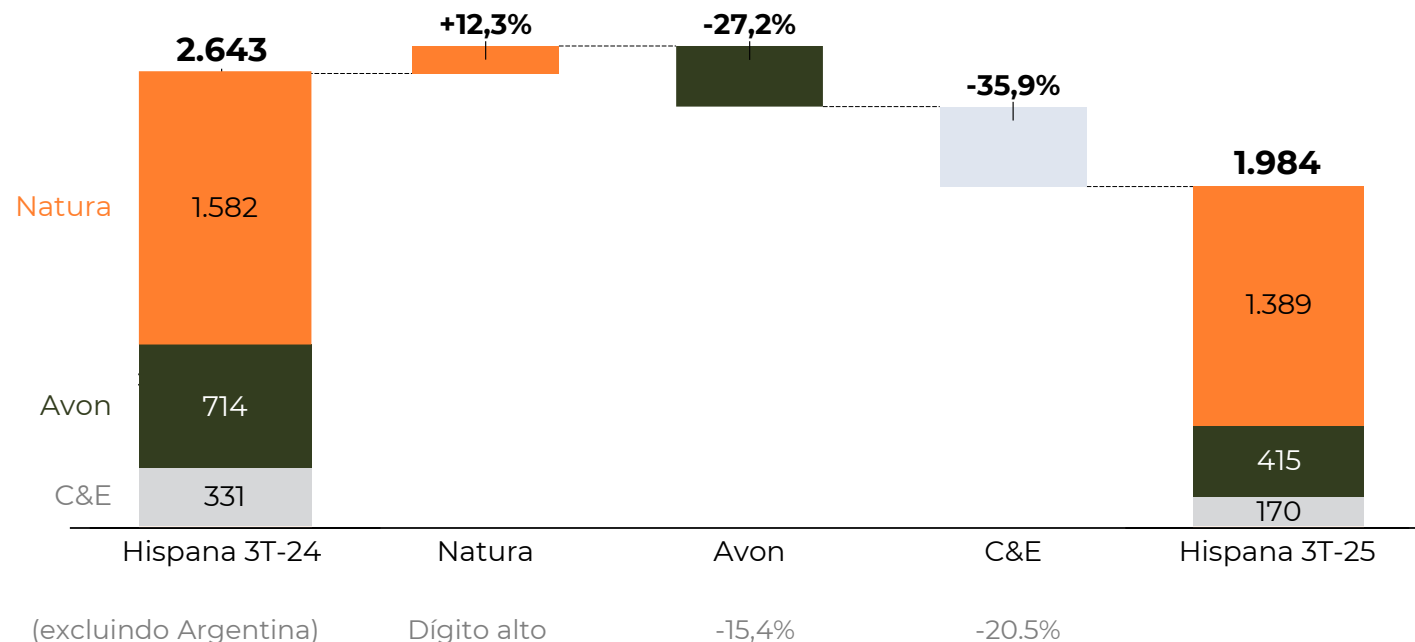
Brasil -690 bps A/A

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

Hispana | Receita Líquida

Receita líquida
(R\$ milhões)

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



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

Natura | +12,3% A/A

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

Avon | -27,2% A/A

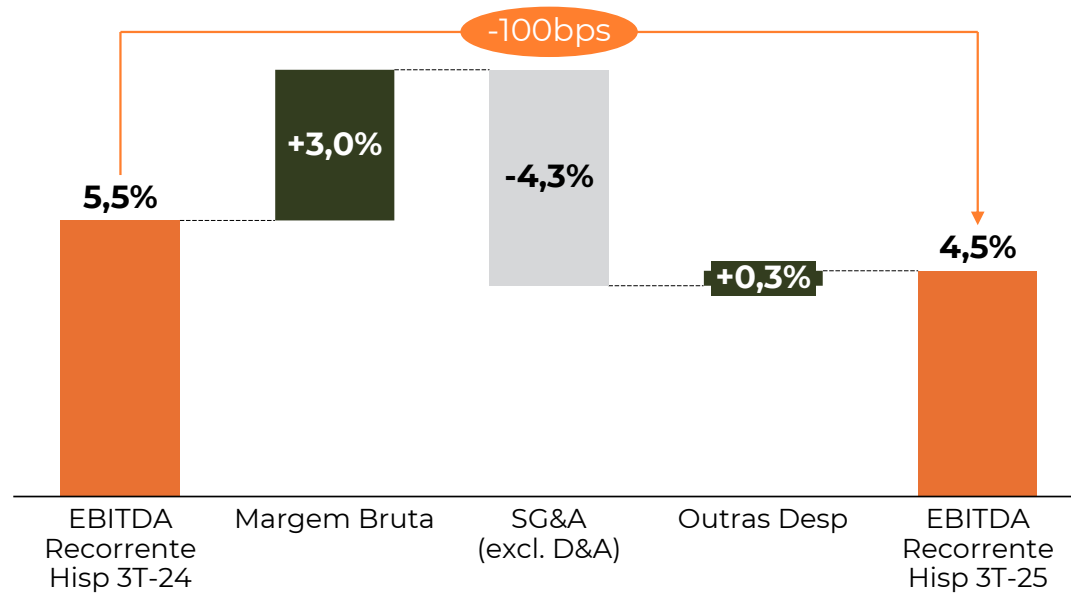
- Argentina impactada pela integração e transição para revista digital
- Menor queda ex-Argentina, por conta da recuperação do México

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

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

Hispana | Margem EBITDA

Margem EBITDA recorrente Hispana (%)



Hispana -100 bps A/A

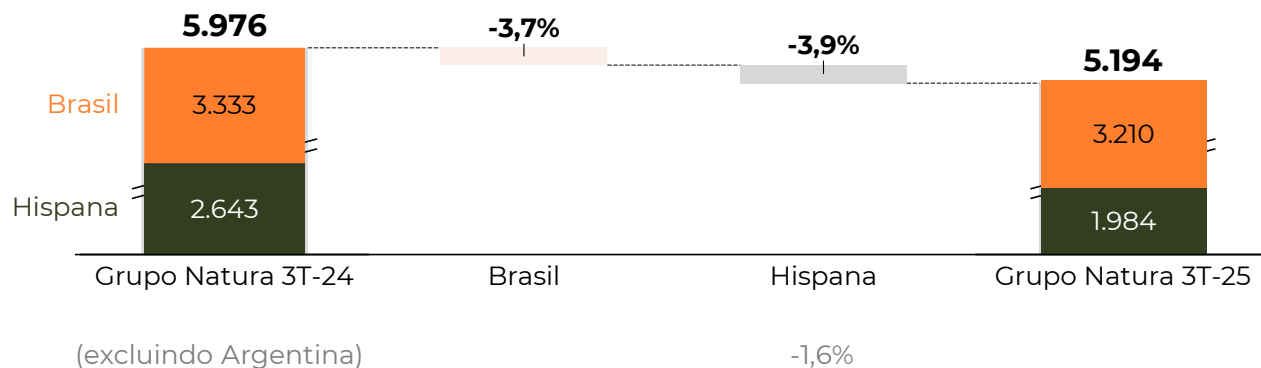
- Margem Bruta beneficiada por efeito contábil da hiperinflação
- Despesas de vendas acompanha parcialmente queda da receita
- G&A:
 - Impactado por indenização, excluindo esse efeito queda é próxima da receita
 - Despesas centrais estão em R\$, que valorizou contra moedas hispânicas
- Margem EBITDA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

Grupo Natura | Receita Líquida e Margem EBITDA

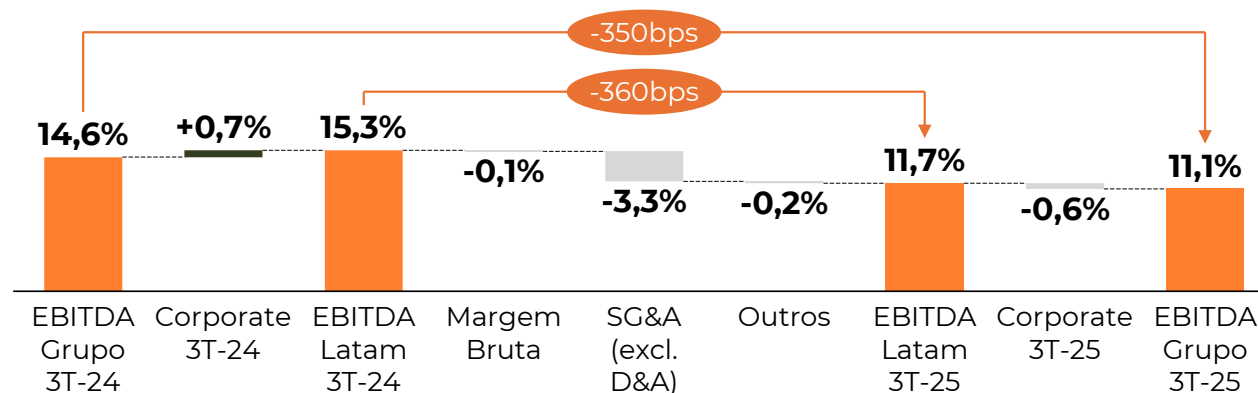
Receita líquida

(R\$ milhões)

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



Margem EBITDA recorrente Latam e Grupo (%)



Latam | Margem EBITDA -360 bps A/A

Desalavancagem operacional afetado pelo G&A, refletindo:

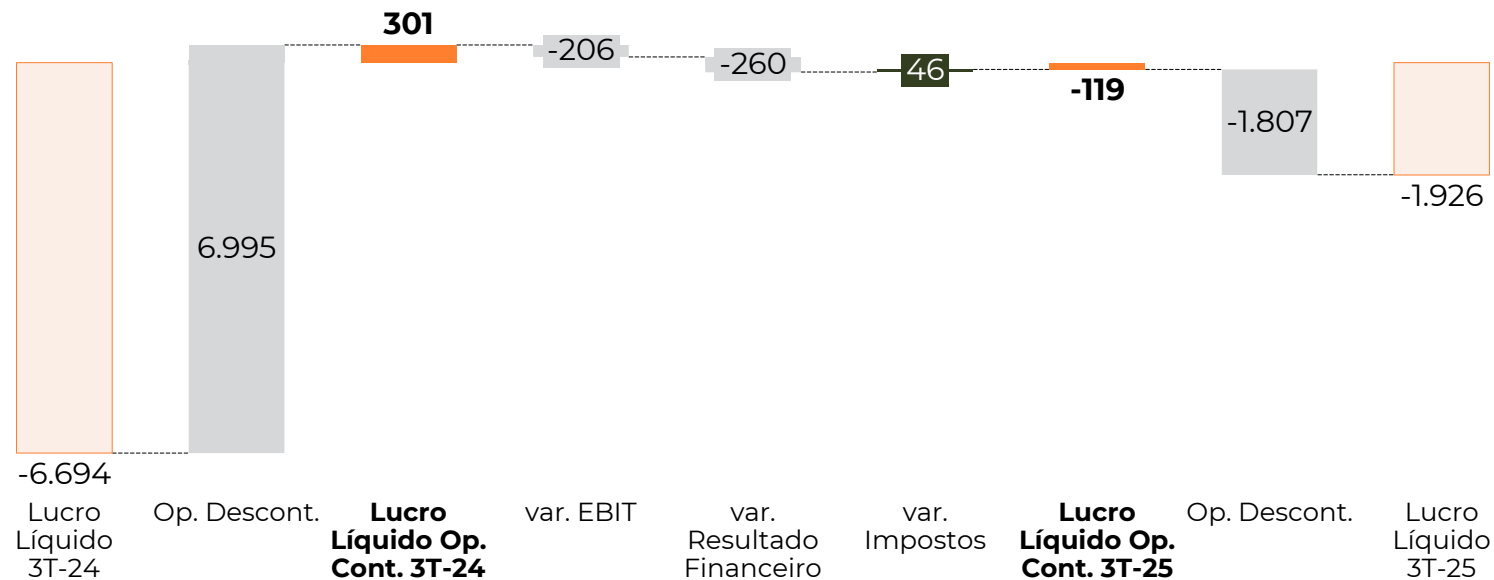
- Investimento em inovações e sistemas no Brasil e rescisões na Hispana
- G&A tem rodado em patamares elevados durante o ano...
-após o set-up dos investimentos, junto com as ações estruturantes de eficiências organizacionais...
- ...despesas devem reduzir como % da receita

Grupo | Margem EBITDA -350 bps A/A

- Simplificação da Holding mitigou 10bps da queda

Grupo Natura | Lucro Líquido

(R\$ milhões)



Resultado Op. Continuadas | R\$-119m

Deterioração A/A reflete:

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

Parcialmente compensado por impostos

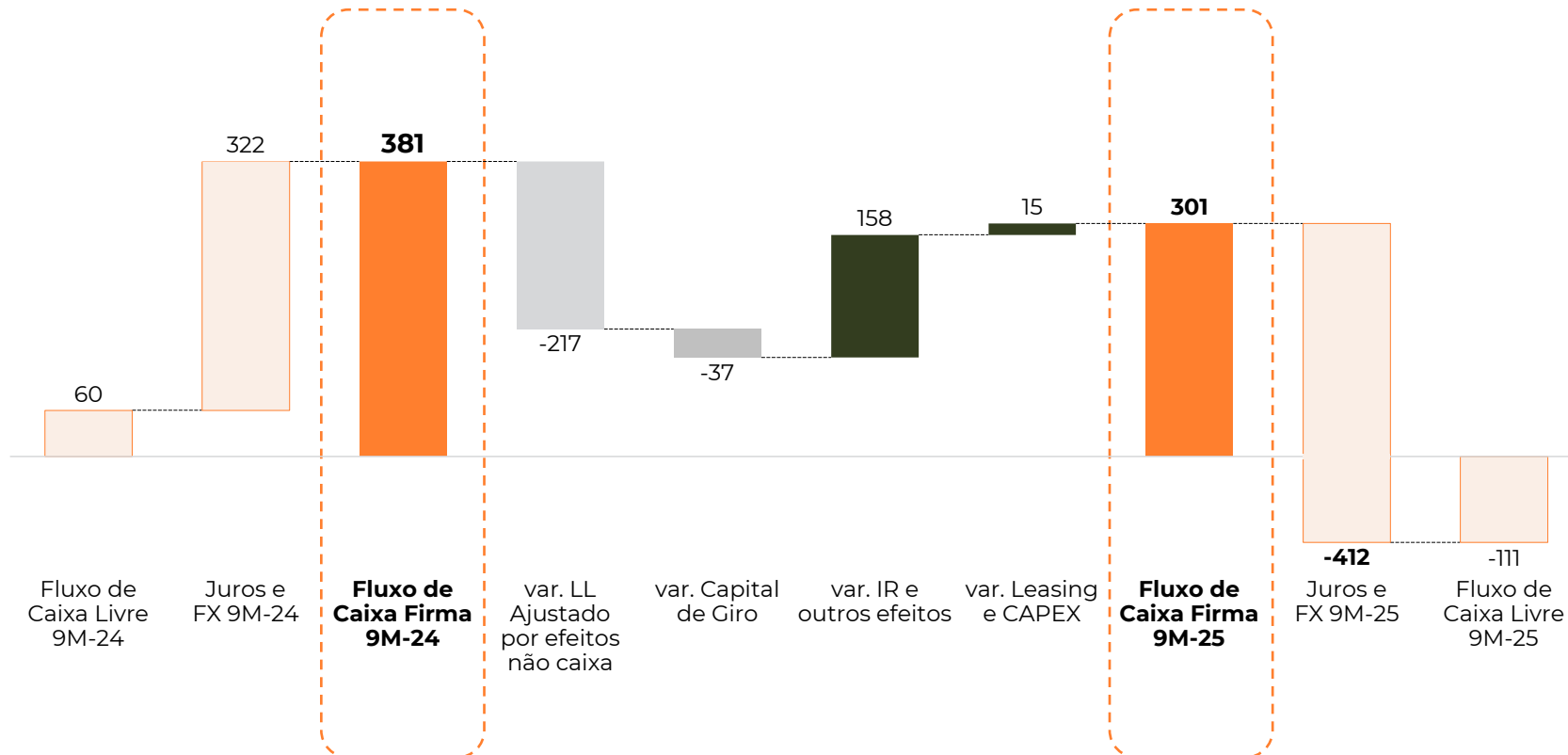
Resultado Consolidado | R\$-1.926m

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

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

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

(R\$ milhões)



Operações Continuadas

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

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

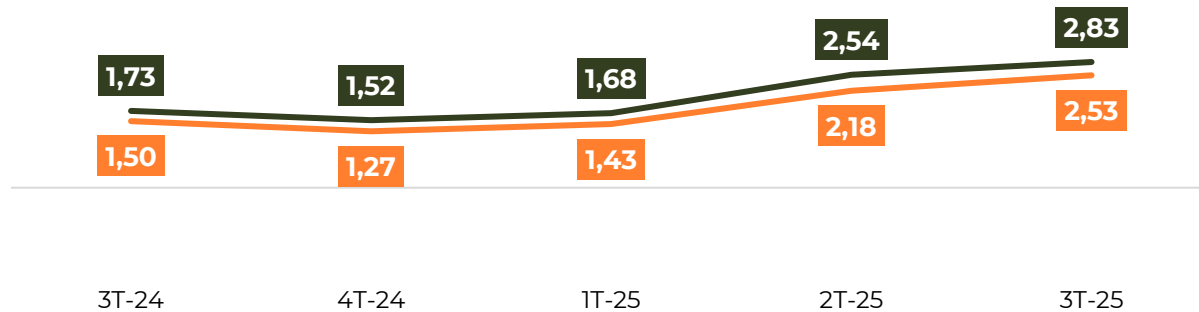
Fluxo de Caixa Livre 9M-25 | R\$ -111 m

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

Grupo Natura | Endividamento

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

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



R\$ 4,0 bilhões

Dívida líquida ao final do período

2,53¹

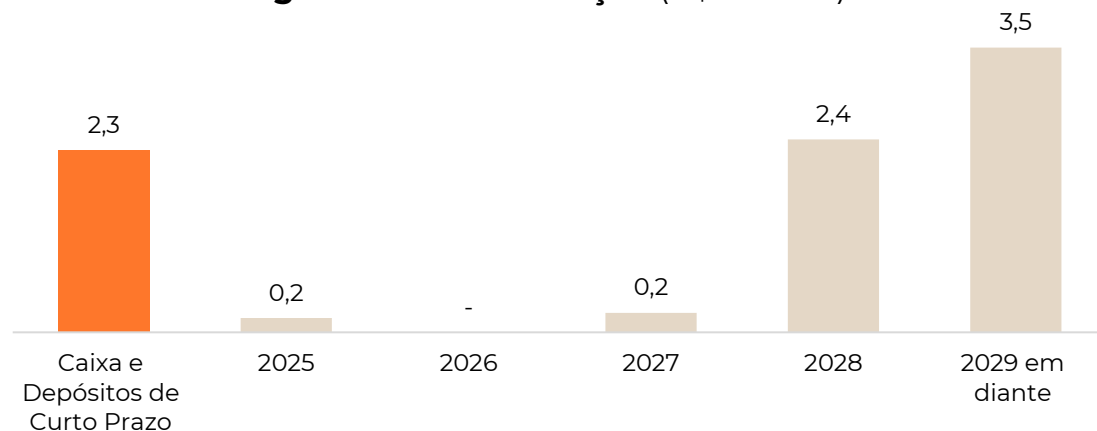
Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo

¹ Incluindo efeitos IFRS 16

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

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

Cronograma de amortização (R\$ bilhões)





Considerações Finais

João Paulo Ferreira
CEO

Mensagens

2025

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

Compromisso com a expansão anual da Margem EBITDA recorrente Latam

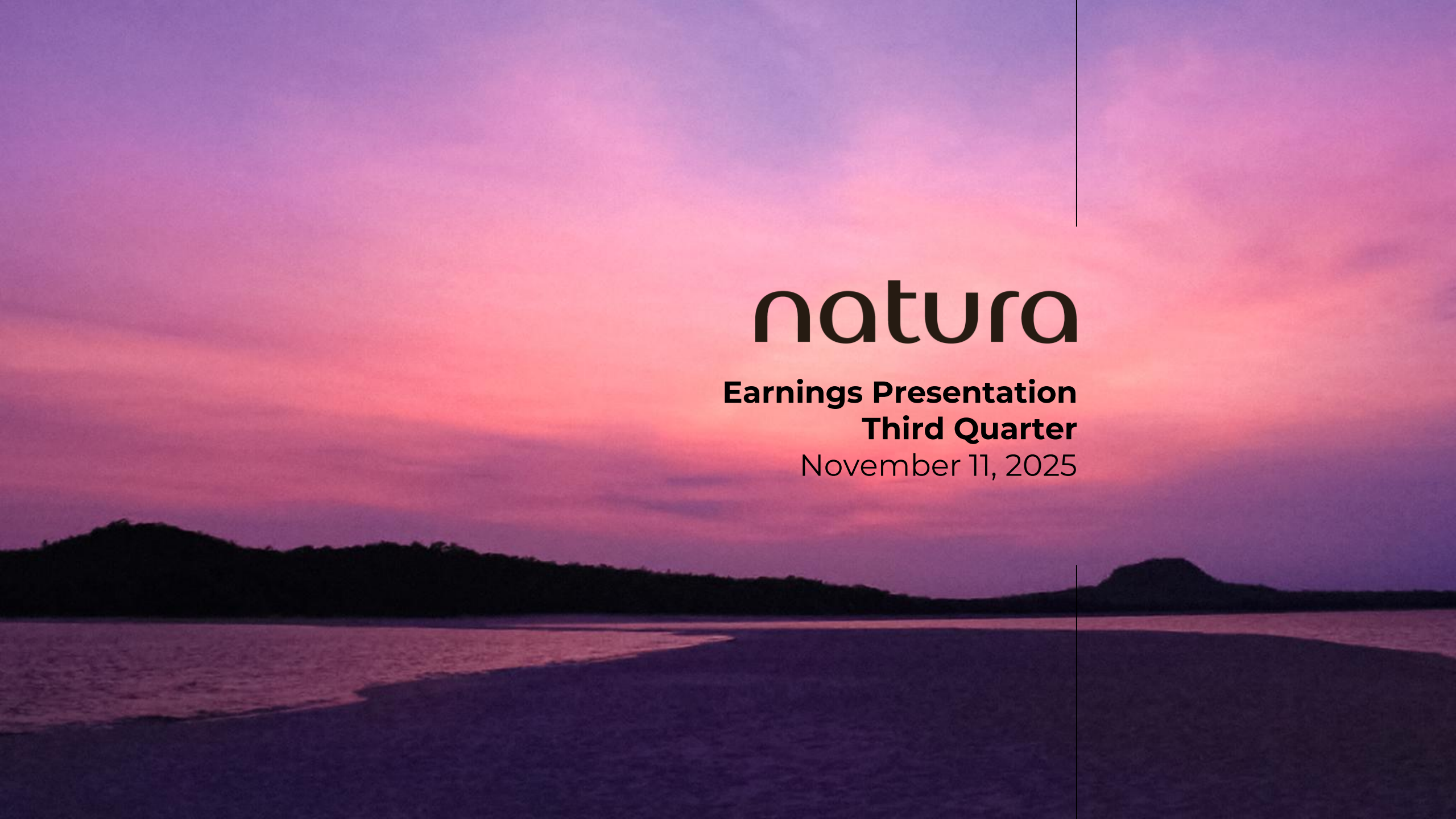
2026 em diante

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

Obrigado

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





natura

**Earnings Presentation
Third Quarter**

November 11, 2025

Disclaimer

This presentation may contain forward-looking statements.

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

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

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

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

ri.natura.com.br/en/

Note

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



Key highlights

3Q-25 | Consolidated

Net revenue

BRL 5.2 billion

Underlying EBITDA Margin

11.1%

-350 bps YoY

Underlying EBITDA Margin Latam

11.7

-360 bps YoY

Net income from continuing operations

BRL -119 million

Natura Latin America

- Retail demand in Brazil has been slowing down since June/25
- Wave 2 significantly impacted Argentina
- Mexico with positive signs of sequential improvement, but still in negative territory
- Revenue decline across the three main geographies led to G&A deleverage, offsetting the benefits from healthy gross margin and lower selling expenses
- G&A in Brazil has been running at high levels given that most structural investments, innovation, and systems are concentrated in the region

Corporate and Operational Simplification nearing completion

- Completion of Avon CARD divestment and Avon Intl (ex-Russia) sale agreement
- Alternatives for Avon Russia continue to advance positively
- Completion of the merger of Natura &Co and Avon Industrial, reflecting the end of Wave 2

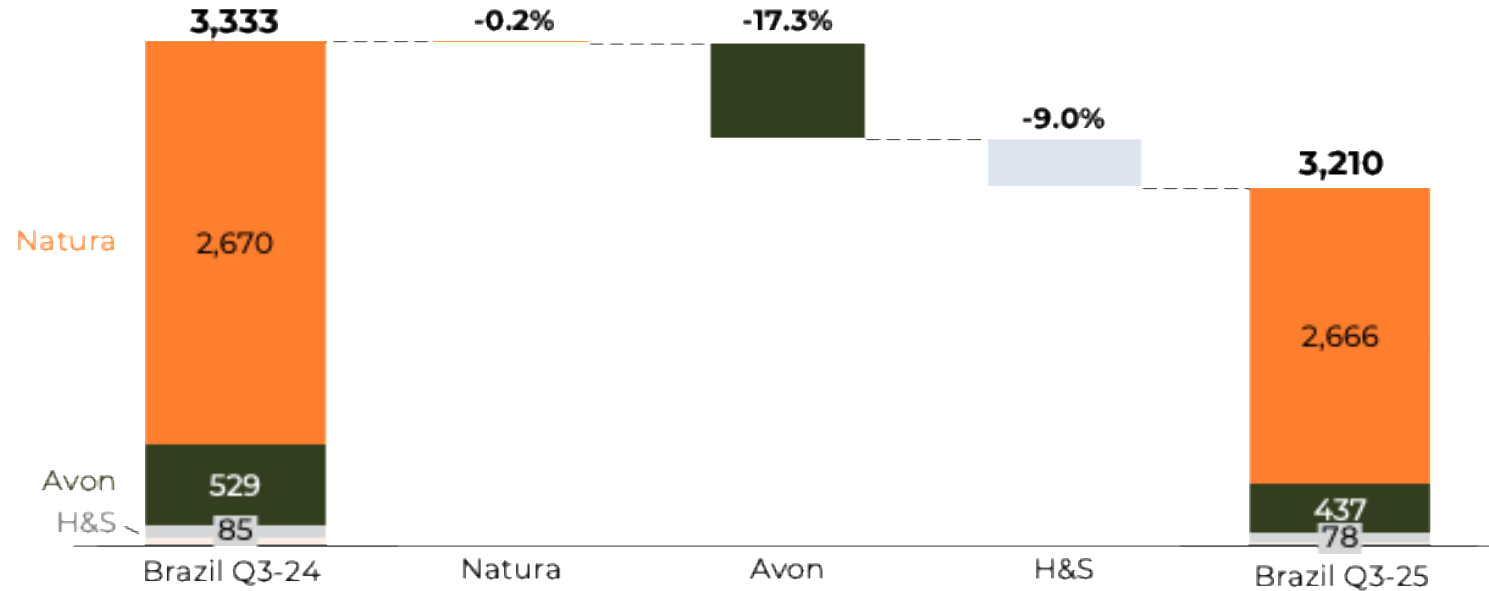


Quarter Results

Silvia Vilas Boas
CFO

Brazil | Net Revenue

Net revenue
(BRL million)



Brazil | -3.7% YoY

Natura | -0.2% YoY

- Macro slowdown
- Stronger impact from less productive consultants
- Tighter credit restrictions

Avon | -17.3% YoY

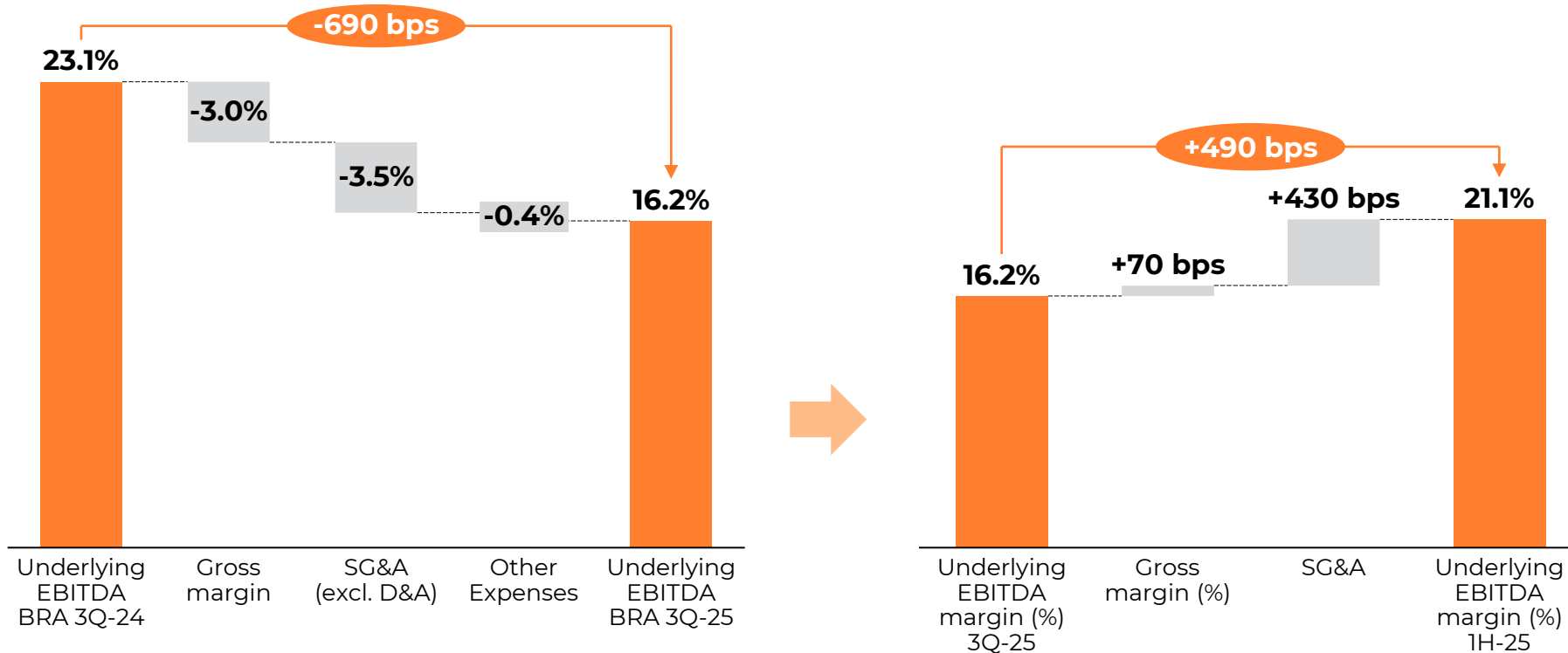
- Lack of innovation
- Macro slowdown
- Interlagos factory migration

Home & Style | -9.0% YoY

- Level similar to 1Q-25
- Weaker than 2Q-25, when it benefited from opportunistic campaigns

Brazil | EBITDA Margin

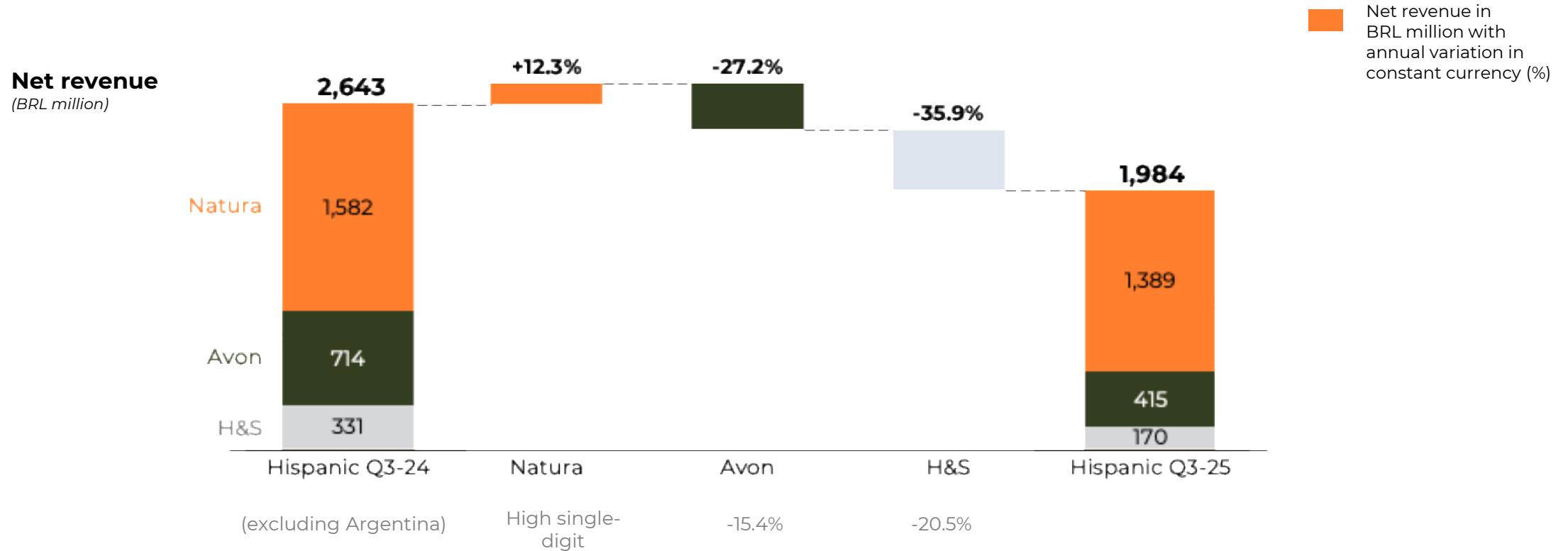
Underlying **EBITDA margin** Brazil (%)



Brazil -690 bps YoY

- Gross margin at a healthy level, reduction due to strong comparison base
- Selling expenses followed revenue decline
- G&A affected by investment in systems and innovation
- QoQ G&A reported a high single-digit improvement
- 9M-25 G&A running at high levels YoY, with investments concentrated in Brazil

Hispanic | Net Revenue



Hispanic | -3.9% YoY in CC | -24.9% YoY in BRL: impacts from FX and hyperinflation accounting

Natura | +12.3% YoY

- Argentina affected by Wave 2
- Ex-Argentina improvement related to recovery in Mexico

Avon | -27.2% YoY

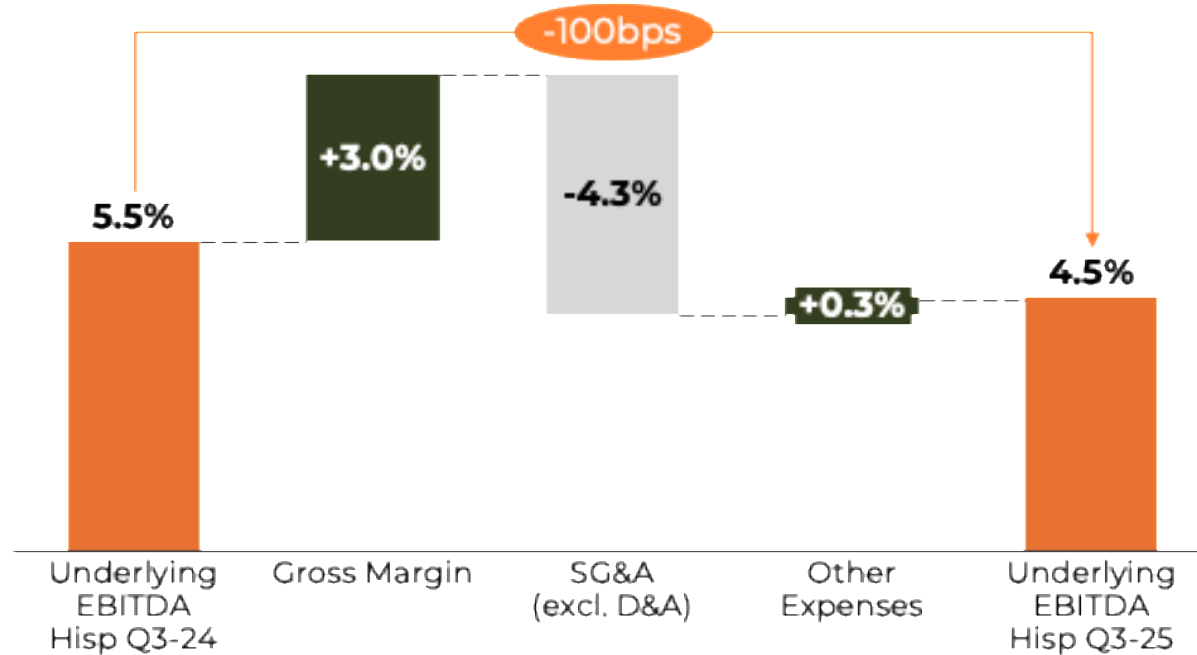
- Argentina affected by integration and transition to digital magazine
- Smaller decline ex-Argentina due to recovery in Mexico

Home & Style | -35.9% YoY

- Wave 2 impact in Mexico and Argentina
- Decline in channel and commercial adjustments made during integration

Hispanic | EBITDA margin

Hispanic underlying **EBITDA margin (%)**



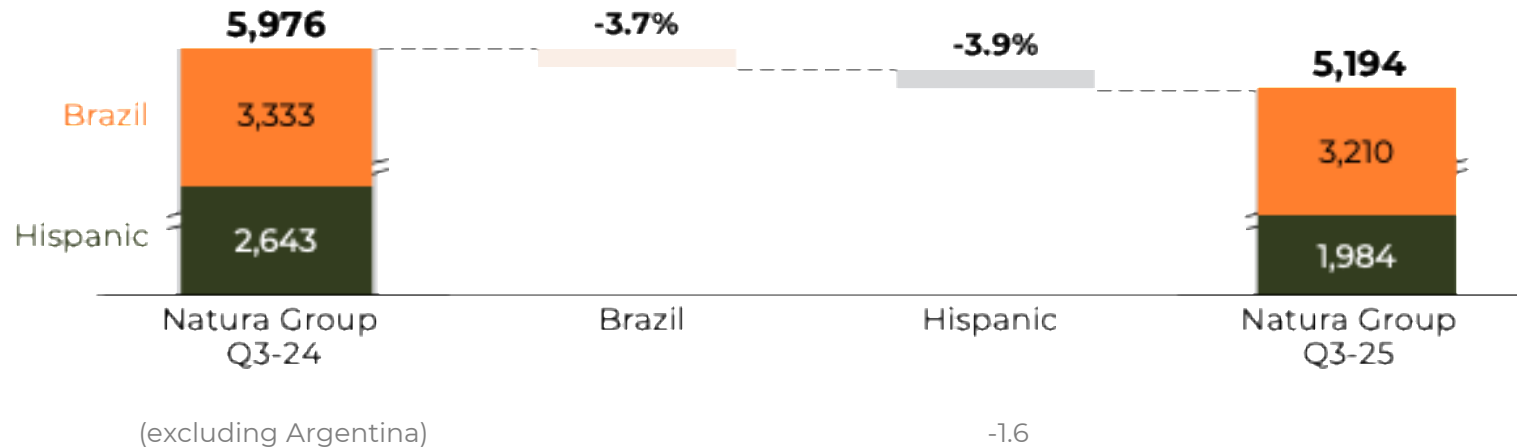
Hispanic -100 bps YoY

- Gross margin benefited from accounting effect of hyperinflation
- Selling expenses partially follow decline in revenue
- G&A:
 - Impacted by severance pay; excluding this effect, decline is similar to drop in revenue
 - Central expenses are denominated in BRL, which appreciated against Hispanic currencies
- EBITDA margin ex-Argentina improved YoY

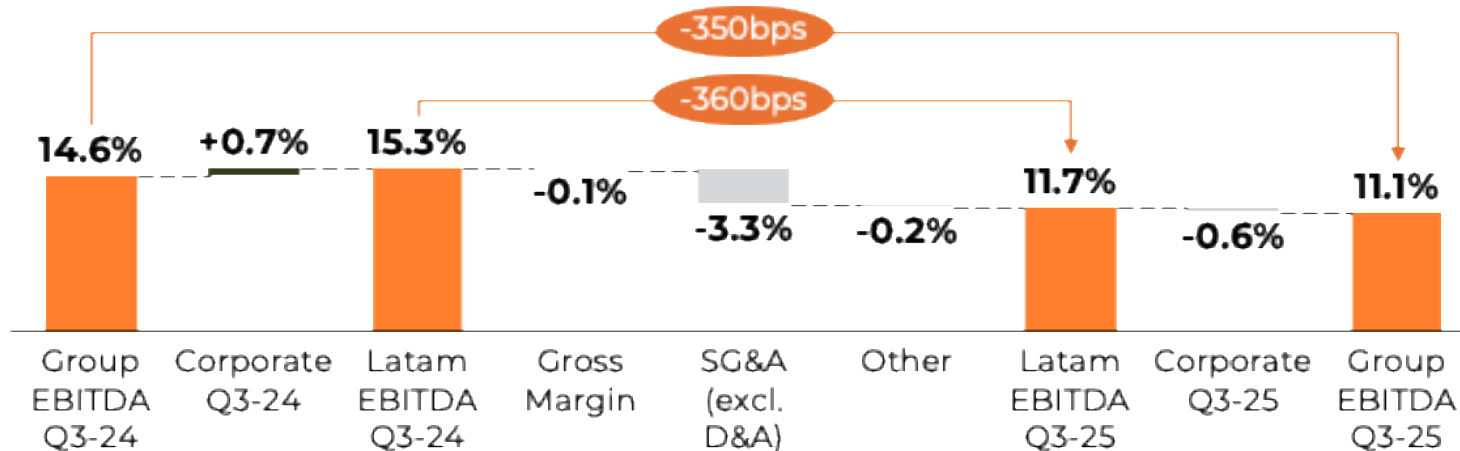
Natura Group | Net Revenue and EBITDA Margin

Net revenue (BRL million)

Net revenue in BRL million with annual variation in constant currency (%)



Underlying EBITDA margin Latam and Group (%)



Latam | EBITDA margin -360 bps YoY

Operational deleverage impacted by G&A, reflecting:

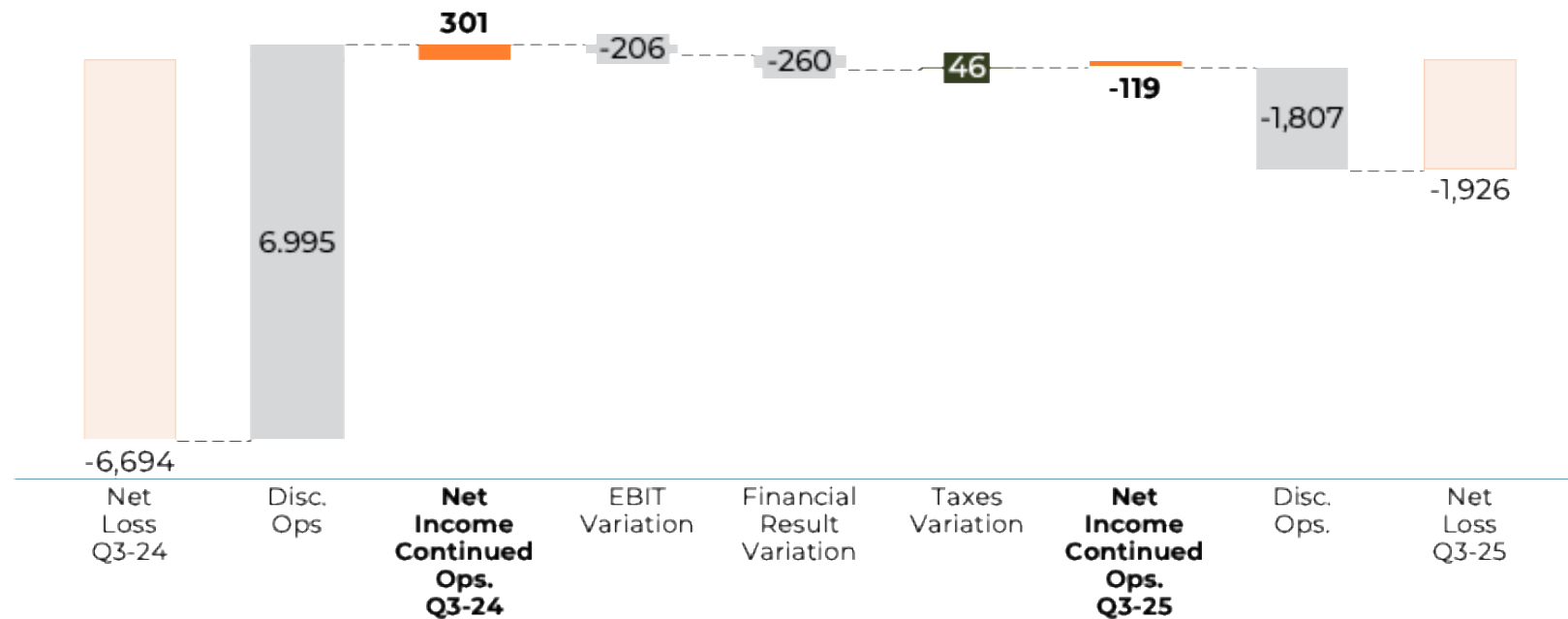
- Investment in innovations and systems in Brazil and severance at Hispanic
- G&A has been running at high levels during the year...
-after the set-up of investments and structural actions for organizational efficiencies...
- ...expenses should decrease as a % of revenue

Group | EBITDA margin -350 bps YoY

- Streamlining of Holding mitigated 10bps of the decline

Natura Group | Net Income

(BRL million)



Continued Operations Result | BRL -119 million

Y/Y deterioration reflects:

- Drop in revenue and deterioration in profitability
- Financial result impacted by dollar debt hedge

Partially offset by taxes

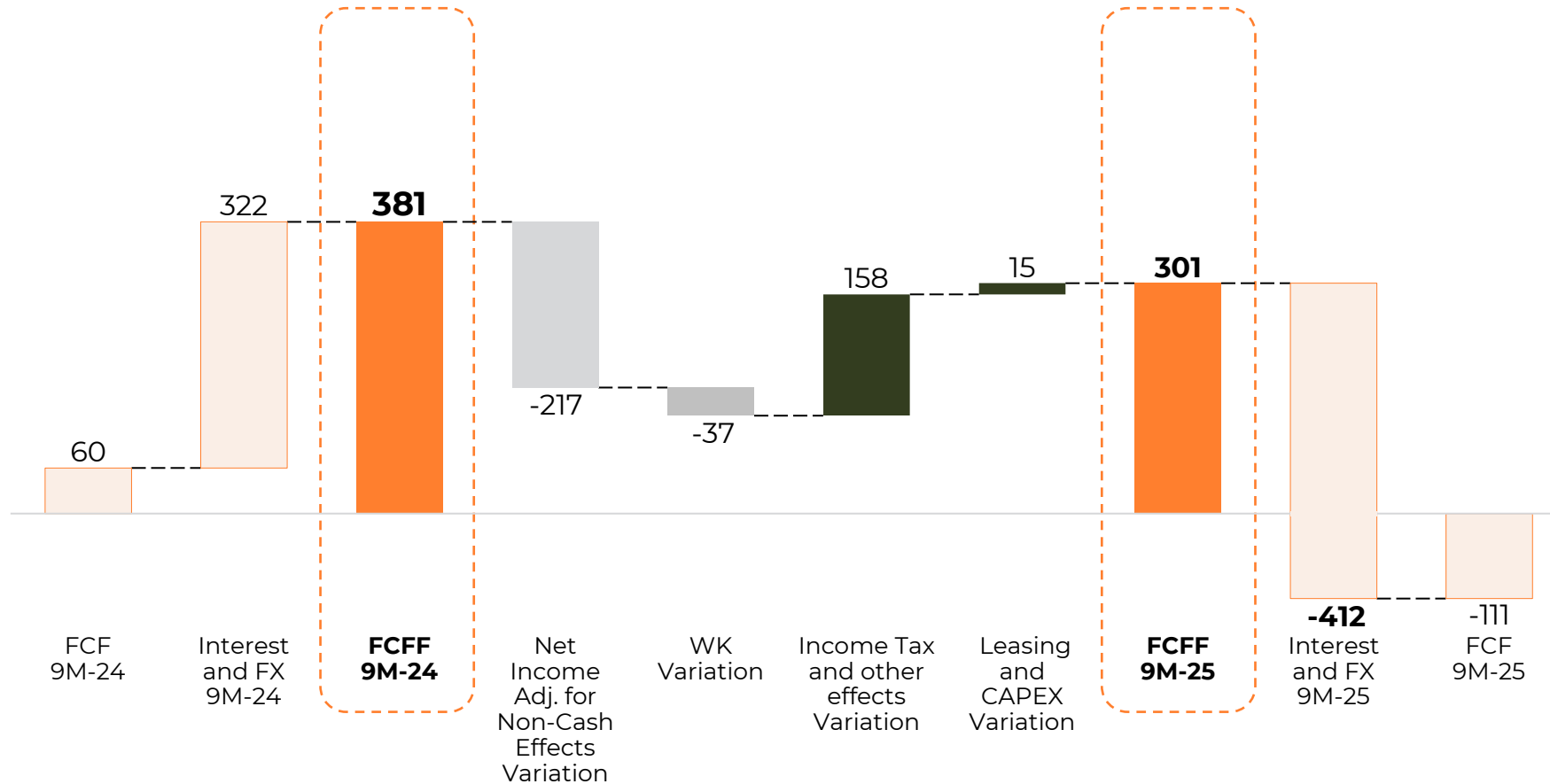
Consolidated Results | BRL -1,926m

Non-operating and non-cash loss of BRL -1.8 billion:

- Impairment of BRL -2.8 billion
- Gain of ~BRL 1.0 billion from the Avon brand in Latam

Natura Group | Cash Flow from Continued Operations (9M)

(BRL million)



Continued Operations

Free Cash Flow to Firm 9M-25 | BRL+301 million

- Down BRL -81 million vs. 9M-24
- Operating and profitability deterioration: BRL -217 million
- Partially offset by improved tax efficiency
- Soft Working Capital dynamics on the back of inventories

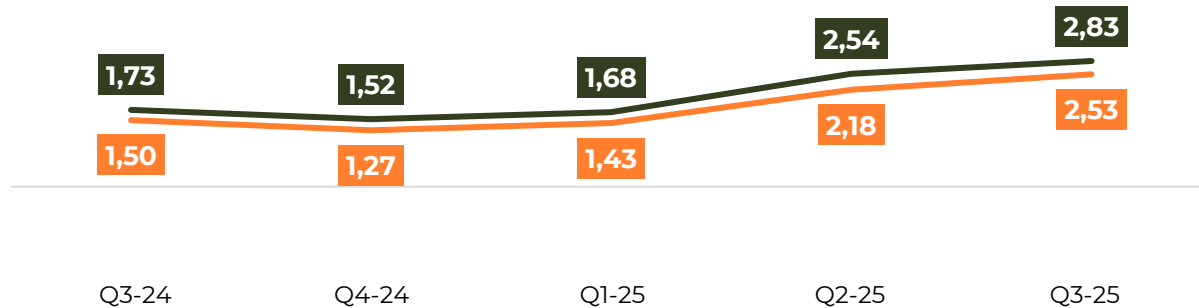
Free Cash Flow 9M-25 | BRL -111 million

- Down BRL -172 million YoY
- FX effect on cash explains BRL -127 million vs. 9M-24

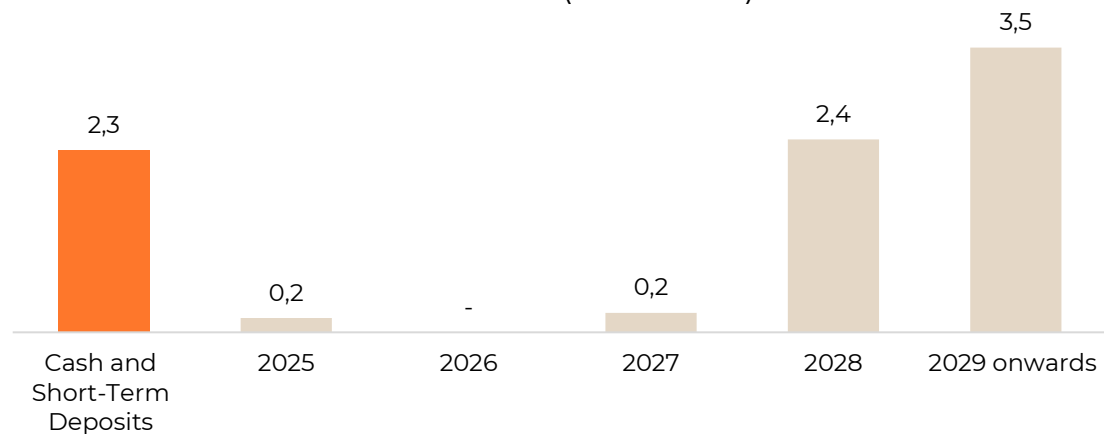
Natura Group | Indebtedness

Net debt (BRL billion) and **net debt/EBITDA ratio** (x)

— Net debt/EBITDA excluding the effects of IFRS 16
 — Net debt/EBITDA including the effects of IFRS 16



Amortization schedule (BRL billion)



BRL 4.0 billion

Net debt at the end of the period

2.53¹

Group Net debt/EBITDA ratio

¹ Including IFRS 16 effects

- Net debt practically stable QoQ
- Increased leverage due to worsening EBITDA YoY
- It is worth noting that 4Q-24 (included in LTM EBITDA) was affected by BRL 564 million from API Chapter 11

Excluding this effect, 3Q-25 leverage would be 1.87x



Final Remarks

João Paulo Ferreira
CEO

Key Takeaways

2025

- Tactical actions in Q3-25 should generate more meaningful efficiencies in Q4-25
- Ongoing recovery in Mexico
- Gradual improvement in Argentina after Wave 2 completion

Commitment to annual expansion of Latam underlying EBITDA margin

2026 onwards

- Defending and gaining market share in Brazil and Argentina, including the modernization of direct selling
- Mexico leveraging sustainable growth
- Acceleration of direct to consumer channel and hair category
- Avon brand revamp
- Agile business model, enabling the new strategic demands
- Return of structure investments leading to profitability and cash efficiencies

Thank you

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

