



natura

**Resultados
1º trimestre**

12 de maio 2026

Disclaimer

Esta apresentação pode conter afirmações sobre eventos futuros.

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

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

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

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

ri.natura.com.br

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



Destaques financeiros

Receita líquida

R\$ 4,7 b

Margem EBITDA

7,3%

-790 bps A/A

Margem EBITDA Latam

7,1%

-860 bps A/A

Resultado líquido

R\$ -445 m

FCFF

R\$ -315 m

Principais Destaques

- Contexto macro, atividade do canal e nível de serviço **pressionam receita no Brasil**
- **Natura Brasil ganha share no sell-out e canal cresce** no fim do trimestre, apesar dos desafios de receita
- Primeiros lançamentos da Avon superam expectativas, com **novo pipeline ainda em fase inicial**
- Retração do consumo na **Argentina**, câmbio desfavorável e impacto da Onda 2 **pressionaram receita do país**
- **Hispana ex-ARG** com **bom desempenho**
- **Desalavancagem operacional e despesas da reorganização** culminaram em forte pressão na rentabilidade
- **Novo modelo operacional já implementado**, com 75% da reorganização realizada
- Resultado líquido de R\$ -445M impactada por rentabilidade pressionada e marcação a mercado dos derivativos da dívida em USD
- **Fluxo de caixa da firma neutro** se excluídos desembolsos não operacionais, ~R\$330M



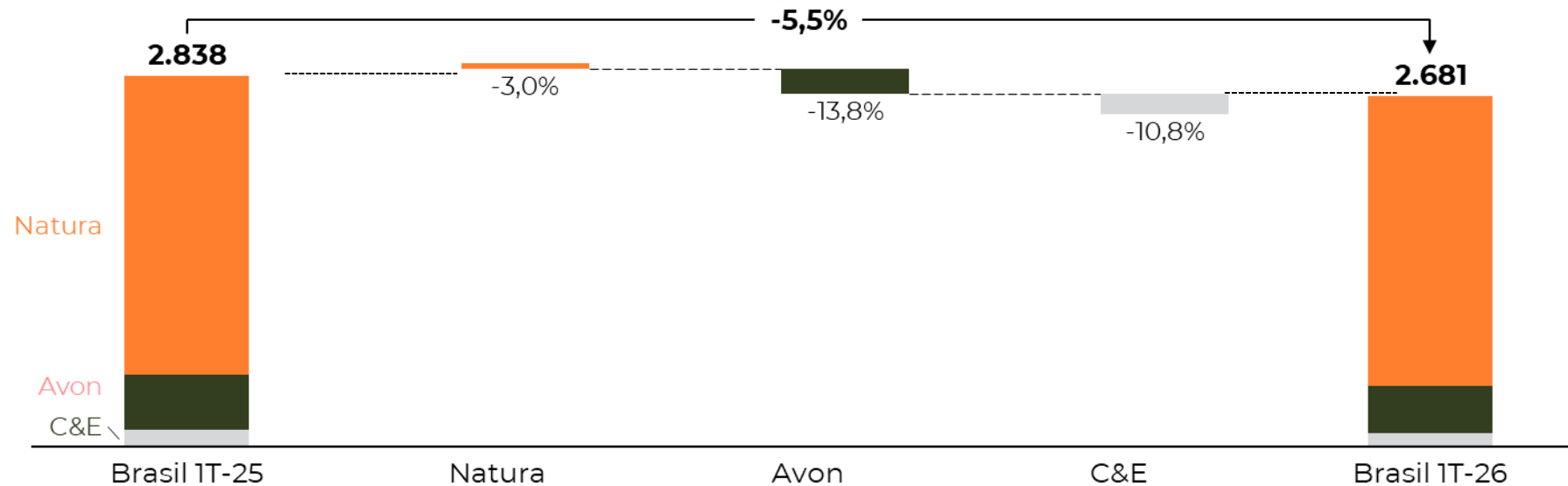
Resultados **do Trimestre**

Silvia Vilas Boas
CFO

Brasil | Receita Líquida

Receita líquida

(R\$ milhões)



Brasil | -5,5% A/A

NATURA | -3,0% A/A

- Desaceleração do consumo no Nordeste
- Impacto na atividade e tamanho do canal, especialmente nas menos produtivas
- Performance do sell-out acima da indústria
- Ajuste comerciais e retomada do canal no final do 1T-26

AVON | -13,8% A/A

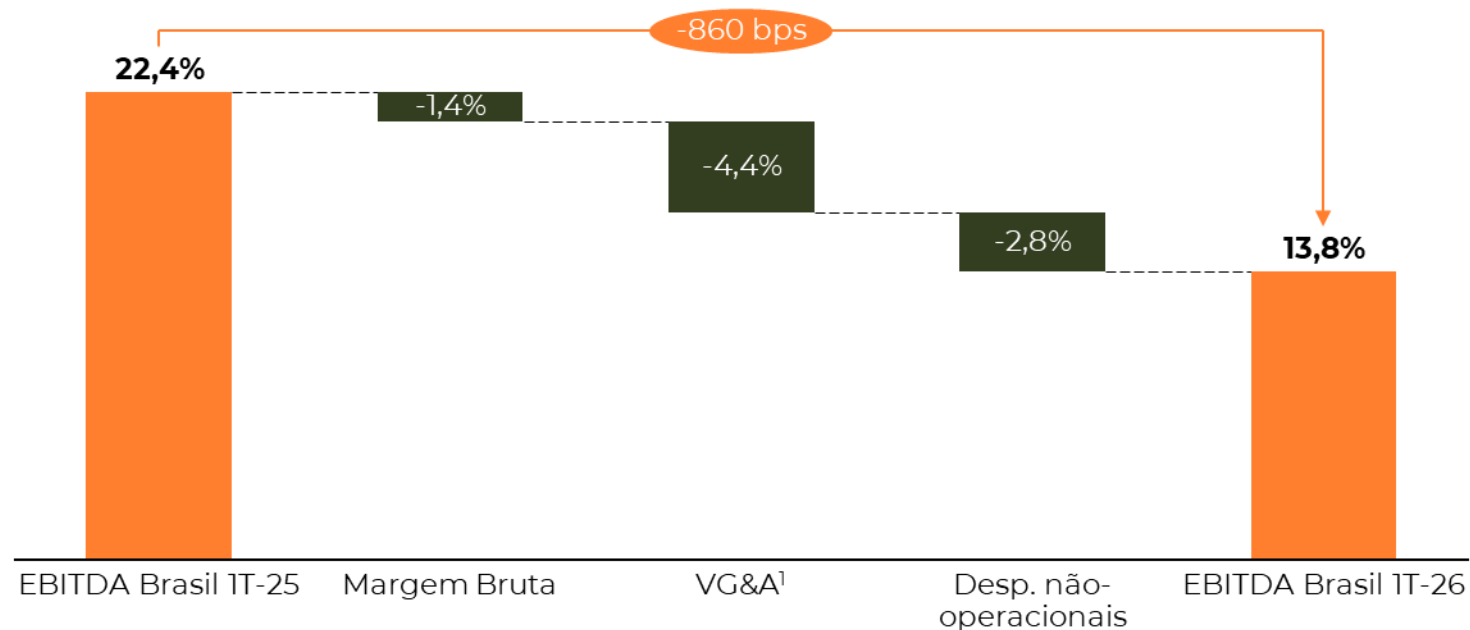
- Menos inovação, antes do relançamento em mar/26
- Lançamentos superam expectativas, ainda que pouco representativo no faturamento
- Melhora da saúde da marca

CASA & ESTILO | -10,8% A/A

- Continua gerido conforme campanhas oportunísticas

Brasil | Margem EBITDA

Margem EBITDA recorrente Brasil (%)



(1) Inclui 'Outras receitas/despesas'; exclui D&A e despesas não-operacionais

Brasil -860 bps A/A

Margem Bruta (-140 bps A/A)

- Patamar saudável
- Queda A/A por esforços promocionais

VG&A¹ (-440 bps A/A)

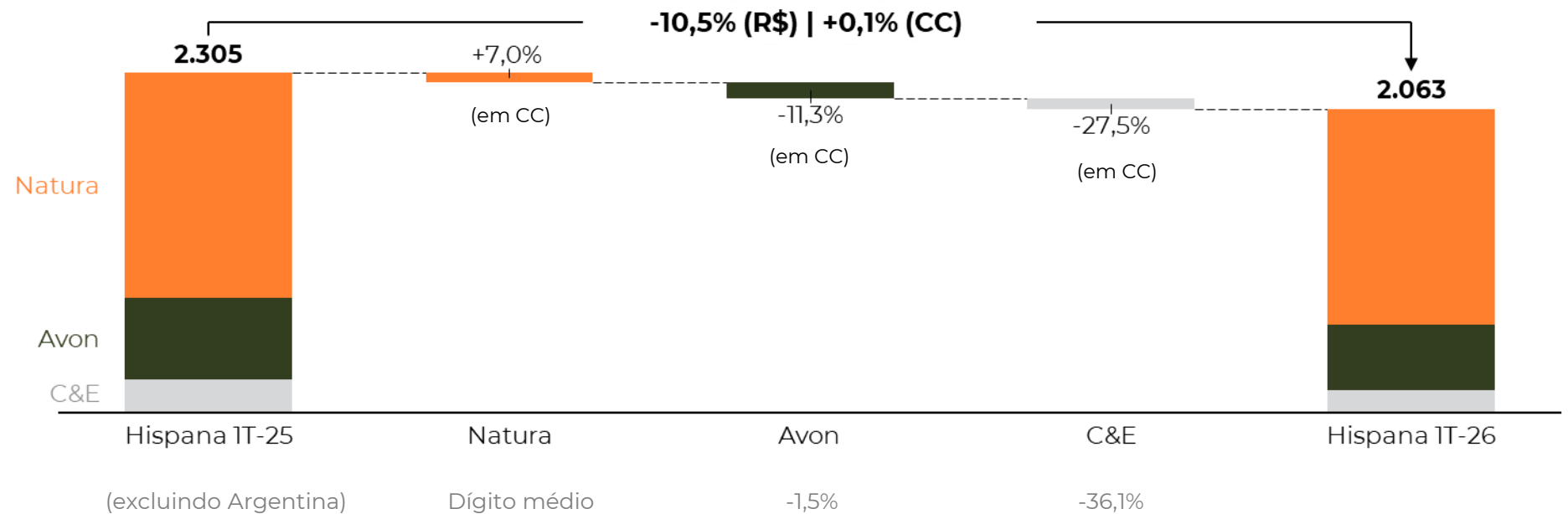
- Despesas de vendas estável A/A, aumento como %RL (+250bps) por desalavancagem
- G&A¹ (-190 bps A/A) afetado por benefícios fiscais no 1T-25 e desalavancagem

Desp. não-operac. (-280 bps A/A)

- Despesas de rescisão e incremento de sinistralidade médica

Hispana | Receita Líquida

Receita líquida (R\$ milhões)



Hispana | -1,1% A/A em CC e +0,1% A/A ex-ARG | -10,5% A/A em R\$: impacto de FX e contabilidade de hiperinflação

NATURA | +7,0% A/A

- Hispana ex-ARG com consistente recuperação
- México com crescimento sequencial do canal
- Argentina afetada por desaceleração do consumo, câmbio desfavorável e Onda 2

AVON | -11,3% A/A

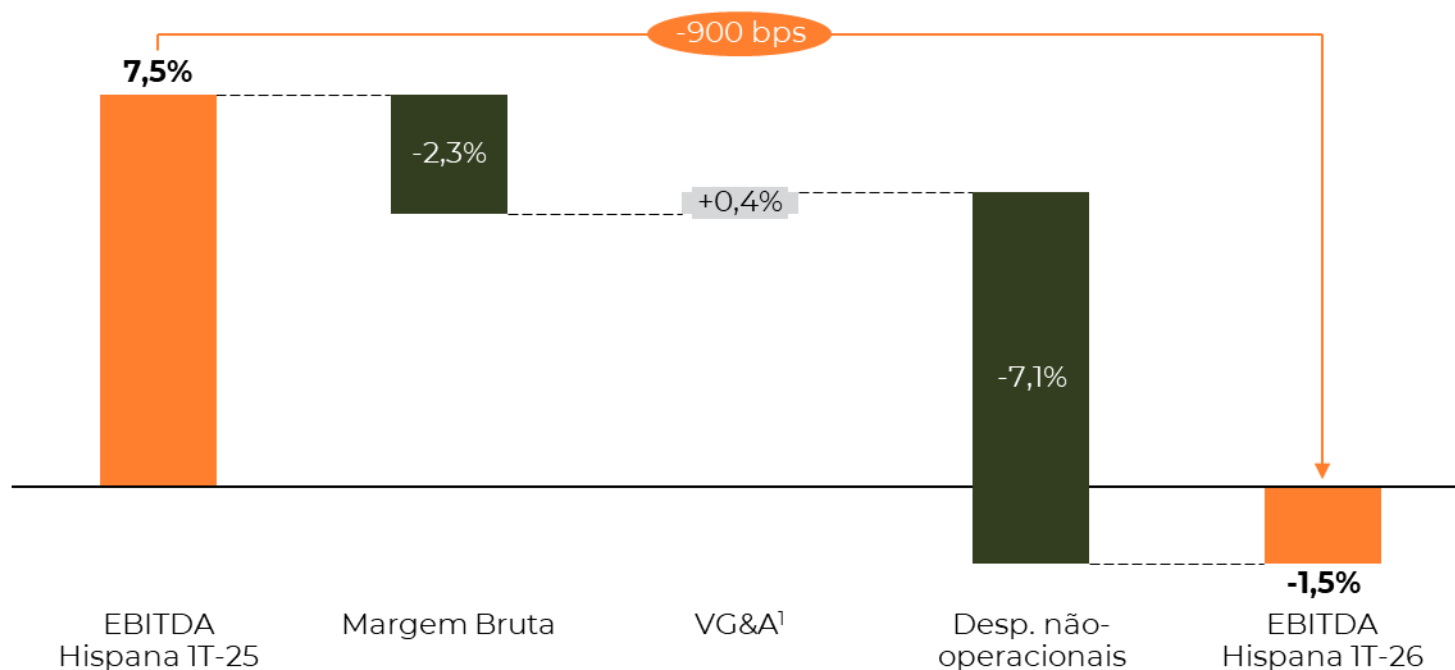
- Argentina impactada por Onda 2, especialmente retração no canal
- Ex-Argentina estável beneficiado por *sell-in* para CARD

CASA & ESTILO | -27,5% A/A

- Impacto Onda 2 Argentina e México

Hispana | Margem EBITDA

Margem EBITDA recorrente Hispana (%)



(1) Inclui 'Outras receitas/despesas'; exclui D&A e despesas não-operacionais

Hispana -900 bps A/A

Margem Bruta (-230 bps A/A)

- ARG: Impacto por macro desafiador (consumo e câmbio) com retração do canal, gerou:
 - desalavancagem de volume
 - pressão na margem comercial
 - piora da conversão da hiperinflação
- Ex-ARG melhora em todas geografias

VG&A¹ (+40 bps A/A)

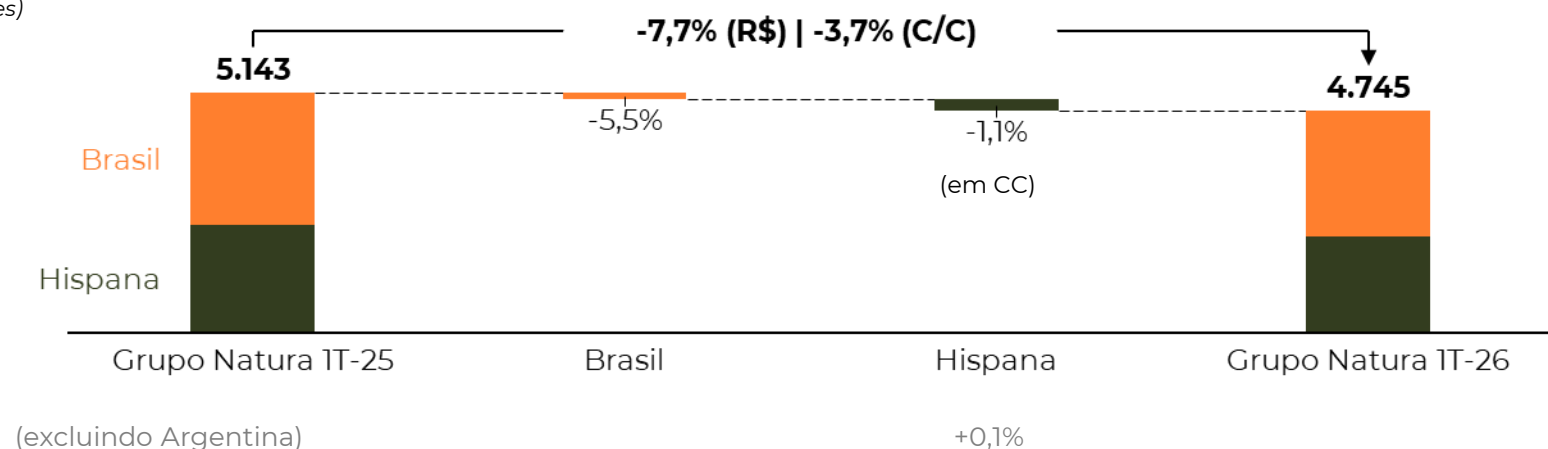
- Despesas com vendas e G&A¹ relativamente estáveis como %RL

Desp. não-operac. (-710 bps A/A)

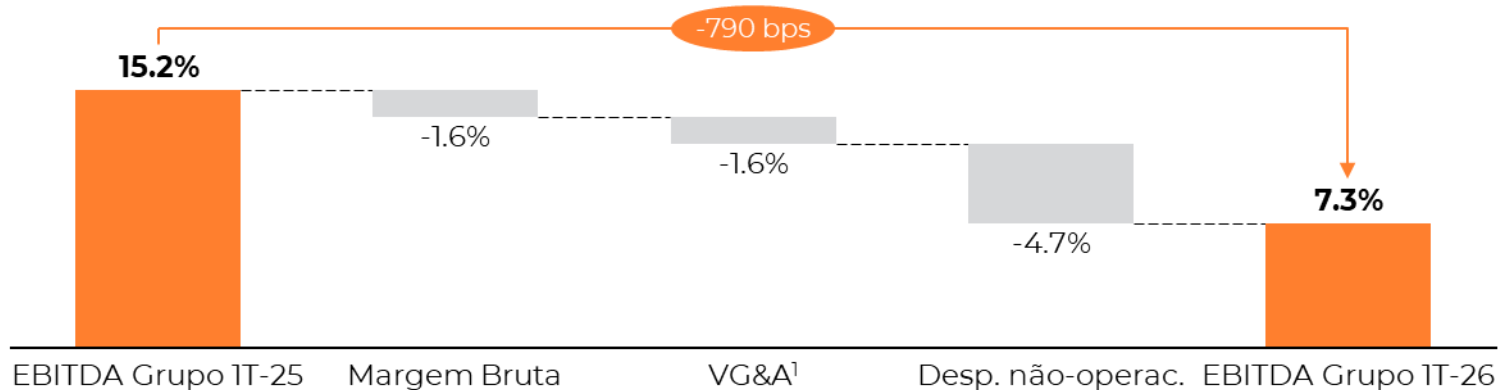
- Despesas de rescisão

Grupo Natura | Receita Líquida e Margem EBITDA

Receita líquida (R\$ milhões)



Margem EBITDA Grupo (%)



Latam | **Receita Líquida**
C/C -3,7% A/A

Brasil (-5,5% A/A)

Hispana (-1,1% A/A)

Grupo | **Margem EBITDA**
-790 bps A/A

- **Margem Bruta (-160bps)** com queda principalmente em ARG
- **VG&A¹ (-160bps)** afetado por desalavancagem
- **Desp. não-operac. (-470bps)** despesas de rescisão

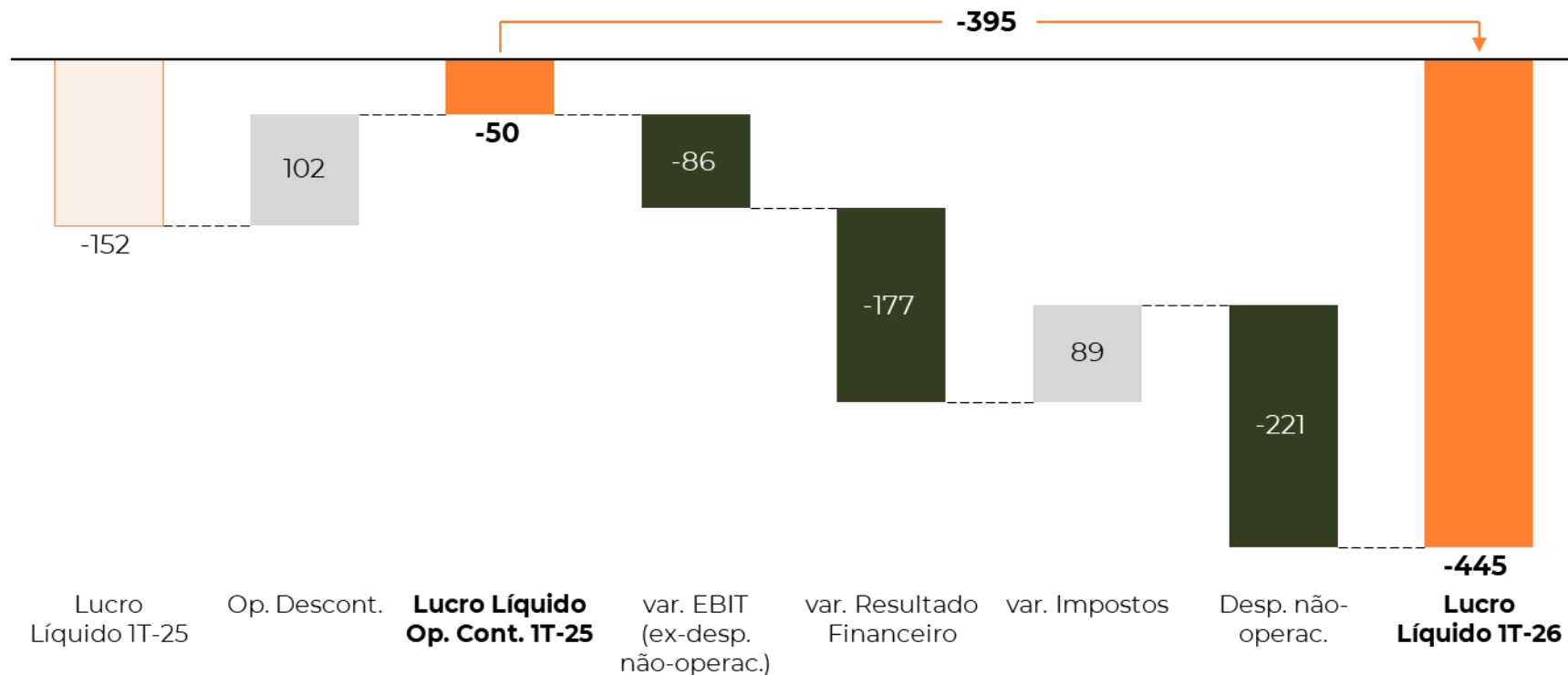
Reorganização corporativa:

- Redução de 25% das posições deve refletir na redução de G&A
- G&A (ex-P&D e D&A) representou 12% da RL no 1T-26

(1) Inclui 'Outras receitas/despesas; exclui D&A e despesas não-operacionais

Grupo Natura | Resultado Líquido

(R\$ milhões)



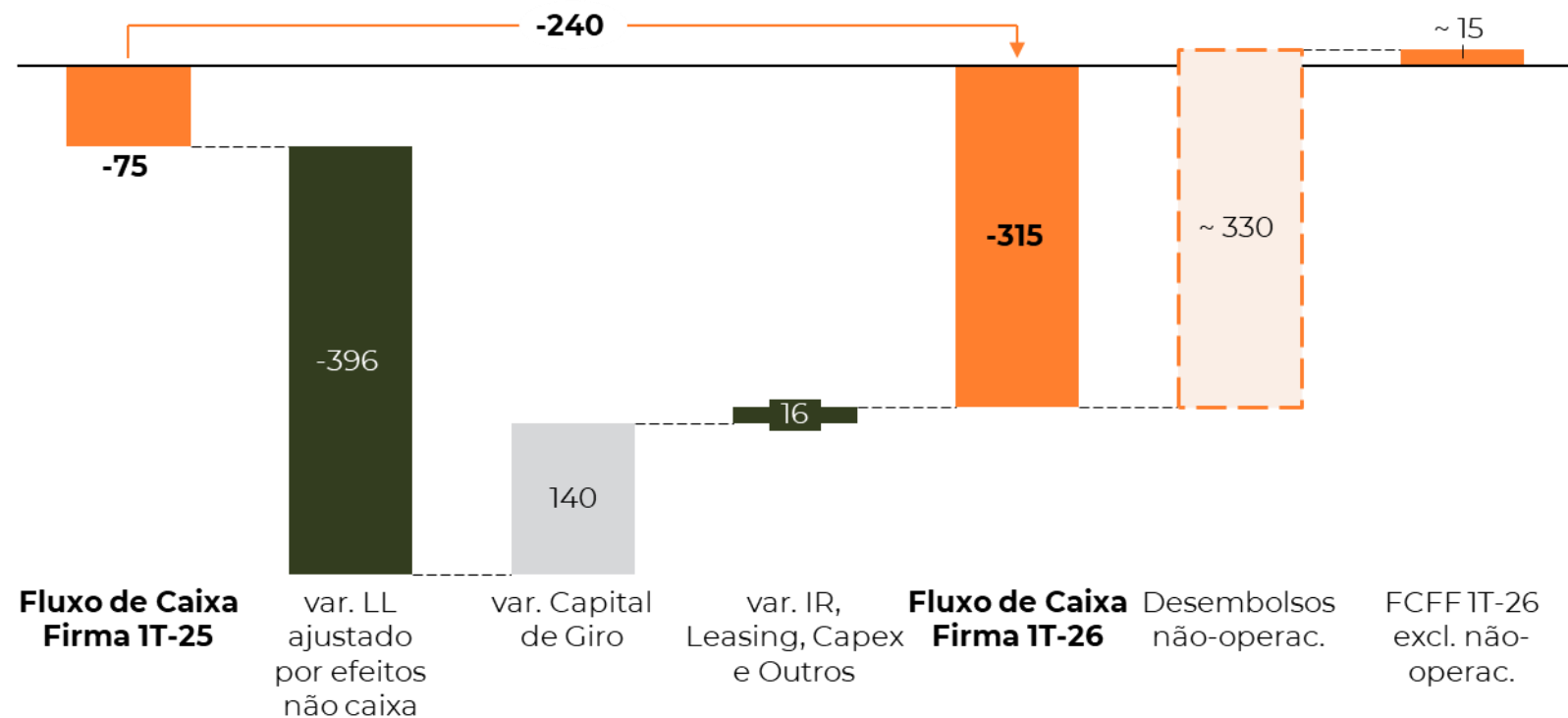
Resultado Consolidado | R\$ -445m

Prejuízo de R\$ -445m:

- **EBIT (R\$ -86m):** refletindo pressão na margem
- **Resultado financeiro (R\$ -177m):** hedge da dívida em USD (apreciação do BRL)
- **Impostos (R\$ +89m):** resultante de um EBT menor
- **Desp. não-operacionais (R\$ -221m):** no contexto da reorganização

Grupo Natura | Fluxo de Caixa

(R\$ milhões)



Fluxo de Caixa Firma

IT-26 | R\$-315 m

- **Lucro líquido ajustado (R\$ -396m):** refletindo pressão da margem

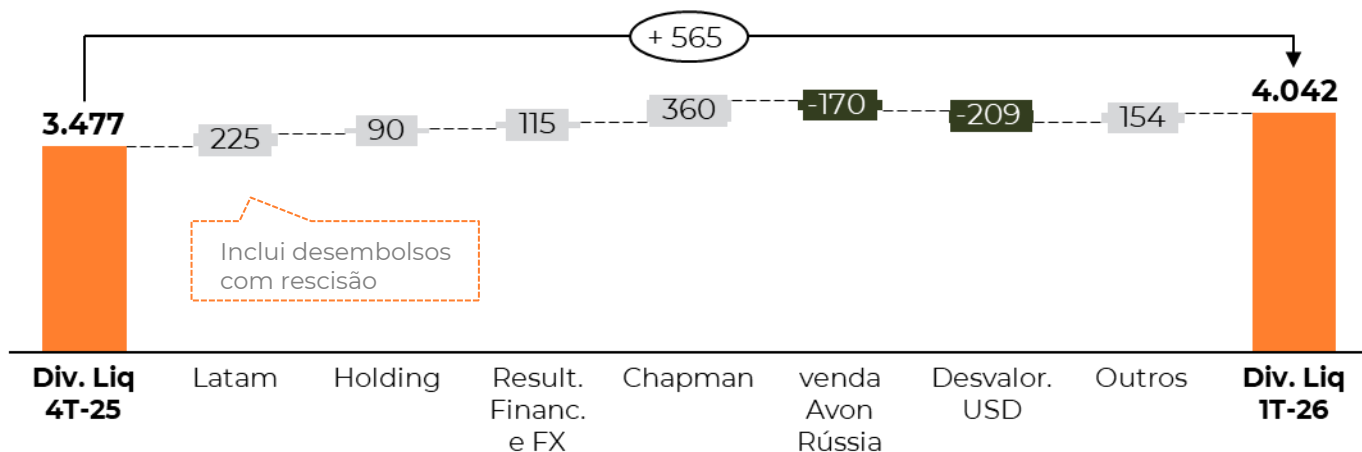
Parcialmente compensado por:

- **Capital de giro (R\$ 140m):** melhora em estoques

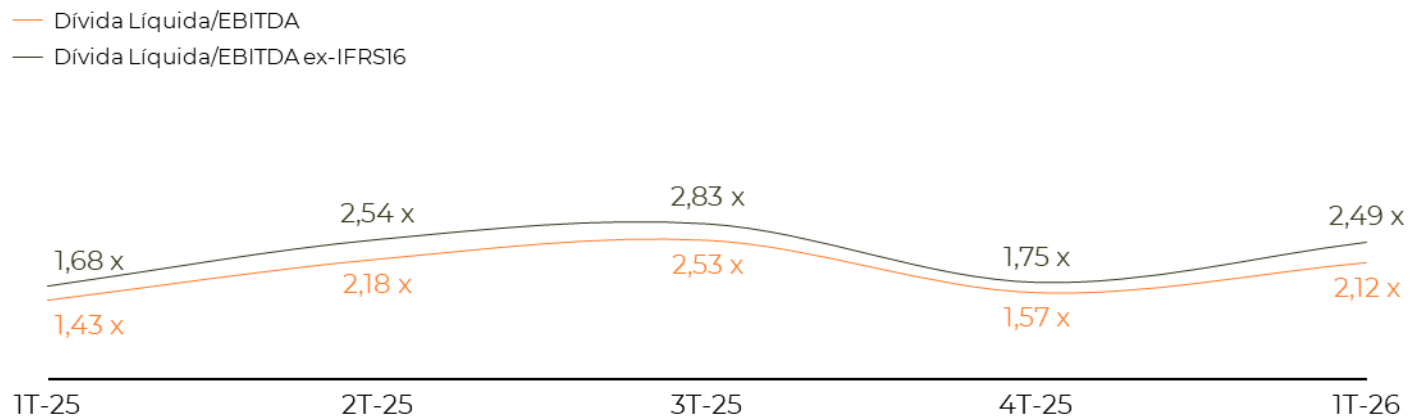
Se excluídos desembolsos não operacionais (~R\$ 330m), FCFF teria sido neutro

Grupo Natura | Endividamento

Dívida líquida (R\$ milhões)



Relação dívida líquida/EBITDA (x)



R\$ 4,0 bilhões

Dívida líquida ao final do período

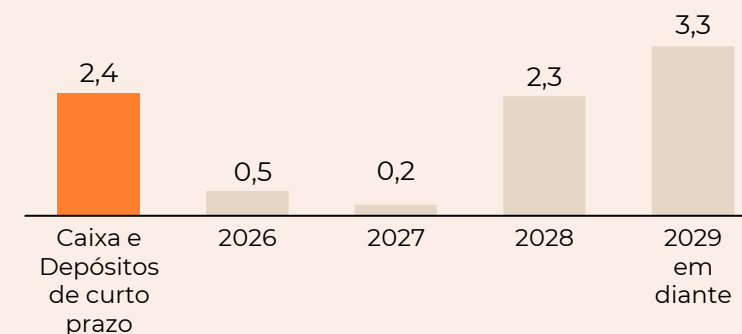
2,12x¹

Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo

¹ Incluindo efeitos IFRS 16

- Dívida Líquida aumenta R\$ 565 milhões no T/T
- Piora da alavancagem pela queda do EBITDA A/A

Cronograma de amortização (R\$ bilhões)





Considerações Finais

João Paulo Ferreira
CEO

Mensagens Finais

Mercado volátil, cenário altamente competitivo e mudança do comportamento do consumidor:

Novo Modelo Operacional

- Mitiga risco de desalavancagem operacional
- Permite tomada de decisão financeira e operacional mais rápida e informada
 - Ajustes modelo comercial Brasil
 - Ações para melhora do canal na Argentina
- Maior celeridade e retorno no processo de inovação
 - Aceleração na esteira de lançamentos de Avon
 - Ajuste no mix de categorias Natura
 - Novo hub de comunicação da Natura (dados, produção e mídia)

2T-26

- Receita recuperando gradualmente
- Risco de execução associado ao *go-live* do SAP em junho
- Materialização da maior parte das eficiências do novo modelo operacional
- Redução significativa das despesas de reestruturação

FY-26

- Novo modelo operacional impulsiona a agilidade, orientação aos clientes e rentabilidade
- Foco direcionado ao crescimento sustentável da receita
- Reafirmamos nossos compromissos de expansão de rentabilidade, geração de caixa e retorno ao acionista



Obrigado

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



natura

Earnings Presentation

1st Quarter

May 12, 2026

Disclaimer

This presentation may contain forward-looking statements.

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

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

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

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

ri.natura.com.br/en/

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.



Financial Highlights

Net revenue

R\$ 4.7 billion

EBITDA Margin

7.3%

-790 bps YoY

Latam EBITDA Margin

7.1%

-860 bps YoY

Net loss

R\$ -445 million

FCFF

R\$ -315 million

Key Highlights

- Macro headwinds, channel activity and service levels **weigh on Brazil revenue**
- **Natura Brazil gains sell-out share** and **channel grows** at the end of the quarter, despite revenue challenges
- Avon's first launches exceed expectations, with **new pipeline still in its early stages**
- Declining consumption in **Argentina**, unfavorable FX and Wave 2 impact **weighed on the country's revenue**
- **Hispanic ex-ARG** shows **good performance**
- **Operational deleveraging** and **reorganization expenses** resulted in significant pressure on profitability
- **New operating model fully implemented**, with reorganization 75% complete
- Net loss of R\$ -445M impacted by pressure on profitability and mark-to-market of USD-denominated debt derivatives
- **Neutral free cash flow** if excluding non-operating cash outflows, ~R\$330M

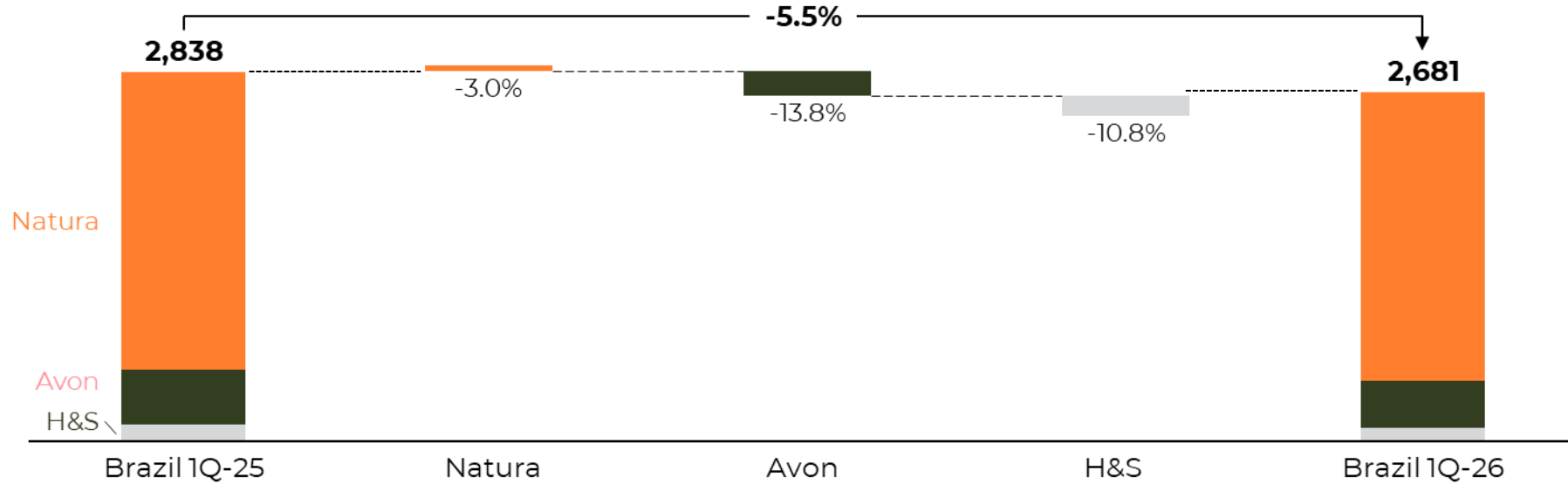


Quarter Results

Silvia Vilas Boas
CFO

Brazil | Net Revenue

Net Revenue
(R\$ million)



Brazil | -5.5% YoY

NATURA | -3.0% YoY

- Slowdown in consumption in the Northeast
- Impact on channel activity and size, especially in less productive consultants
- Sell-out performance above industry average
- Commercial adjustments and channel recovery towards the end of quarter

AVON | -13.8% YoY

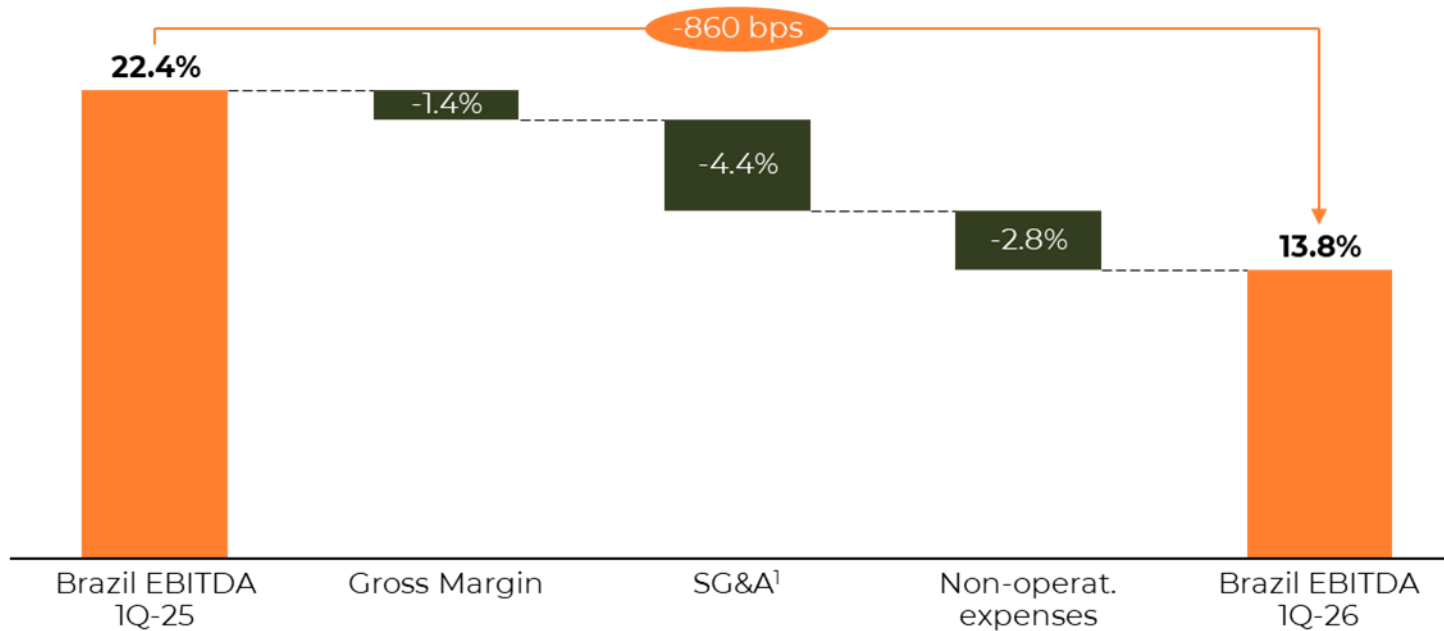
- Less innovation ahead of relaunch in Mar/26
- New product launches exceed expectations, though still not significant in terms of revenue
- Improved brand health

HOME & STYLE | -10.8% YoY

- Continues to be managed based on opportunistic campaigns

Brazil | EBITDA Margin

Recurring **EBITDA Margin** Brazil (%)



(1) Includes 'Other income/expenses'; excludes D&A and non-operating expenses

Brasil -860 bps YoY

Gross Margin (-140 bps YoY)

- Healthy level
- YoY decline related to promotional efforts

SG&A¹ (-440 bps YoY)

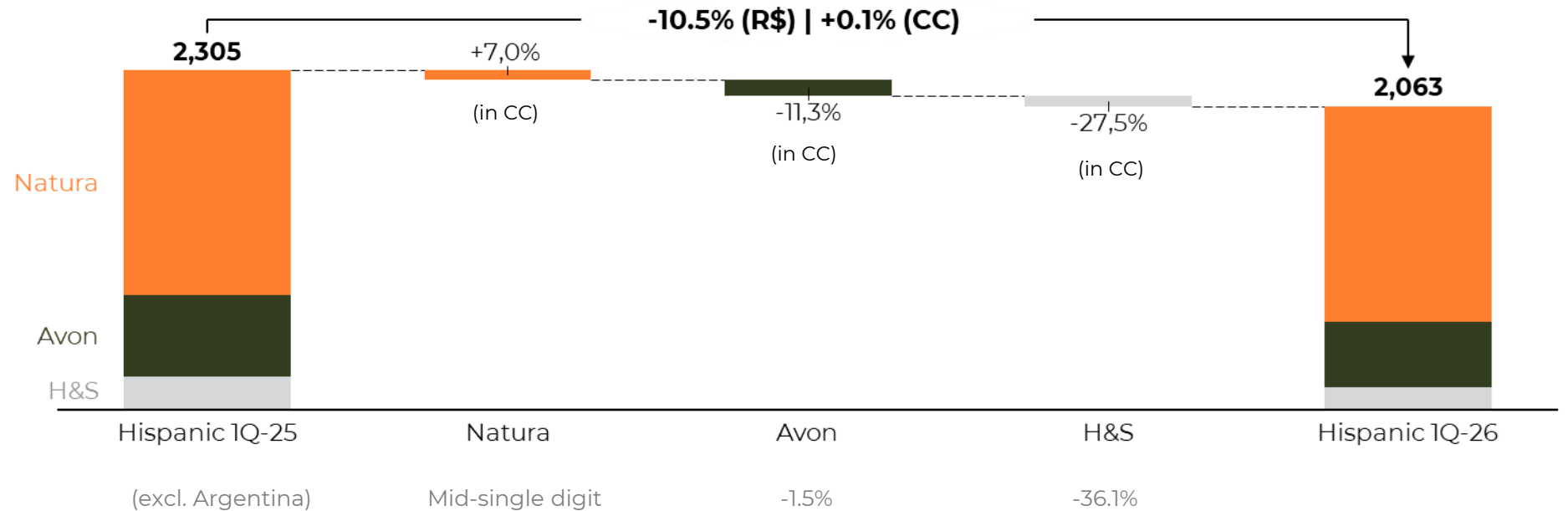
- Selling expenses stable YoY, increase as % of net revenue (+250 bps) due to deleveraging
- G&A¹ (-190 bps YoY) impacted by tax benefits in 1Q-25 and deleveraging

Non-operating expenses (-280 bps YoY)

- Severance expenses and increase in medical claims

Hispanic| Net Revenue

Net Revenue
(R\$ million)



Hispanic | -1.1% YoY in CC and +0.1% YoY ex-ARG | -10.5% YoY in BRL: FX and hyperinflation accounting impacts

NATURA | +7.0% YoY

- Hispanic ex-ARG with consistent recovery
- Mexico with sequential channel growth
- Argentina affected by slowdown in consumption, unfavorable FX and Wave 2

AVON | -11.3% YoY

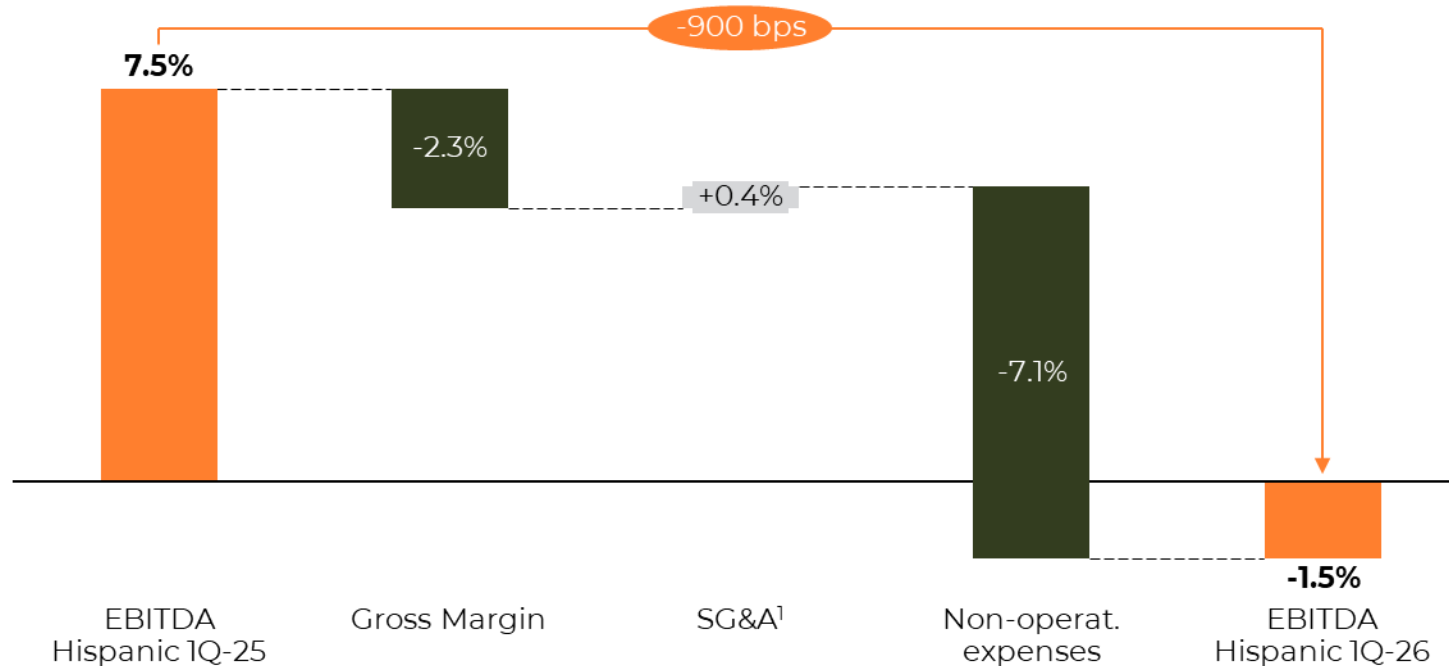
- Argentina impacted by Wave 2, especially a channel decline
- Ex-Argentina stable, benefiting from *sell-in* to CARD

HOME & STYLE | -27.5% YoY

- Wave 2 impact in Argentina and Mexico

Hispanic | EBITDA Margin

Recurring **EBITDA Margin** Hispanic (%)



(1) Includes 'Other income/expenses'; excludes D&A and non-operating expenses

Hispanic -900 bps YoY

Gross Margin (-230 bps YoY)

- ARG: Impact from challenging macro conditions (consumption and FX) coupled with channel contraction led to:
 - volume deleveraging
 - pressure on gross margin
 - worsening hyperinflation conversion
- Ex-ARG, improvement across all regions

SG&A¹ (+40 bps YoY)

- Selling and G&A¹ expenses relatively stable as % of net revenue

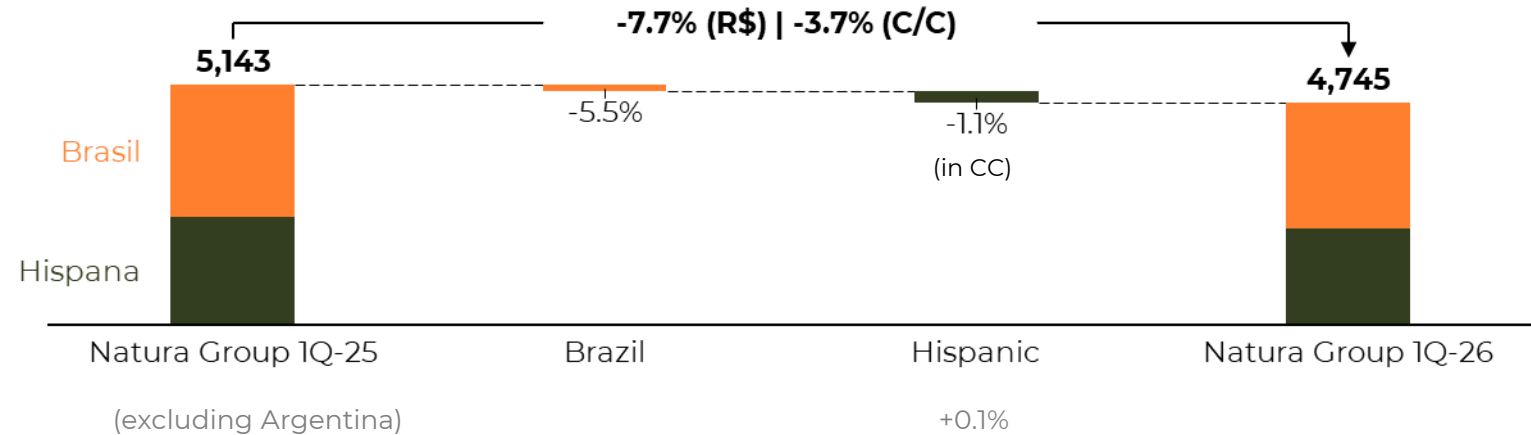
Non-operating expenses (-710 bps YoY)

- Severance expenses

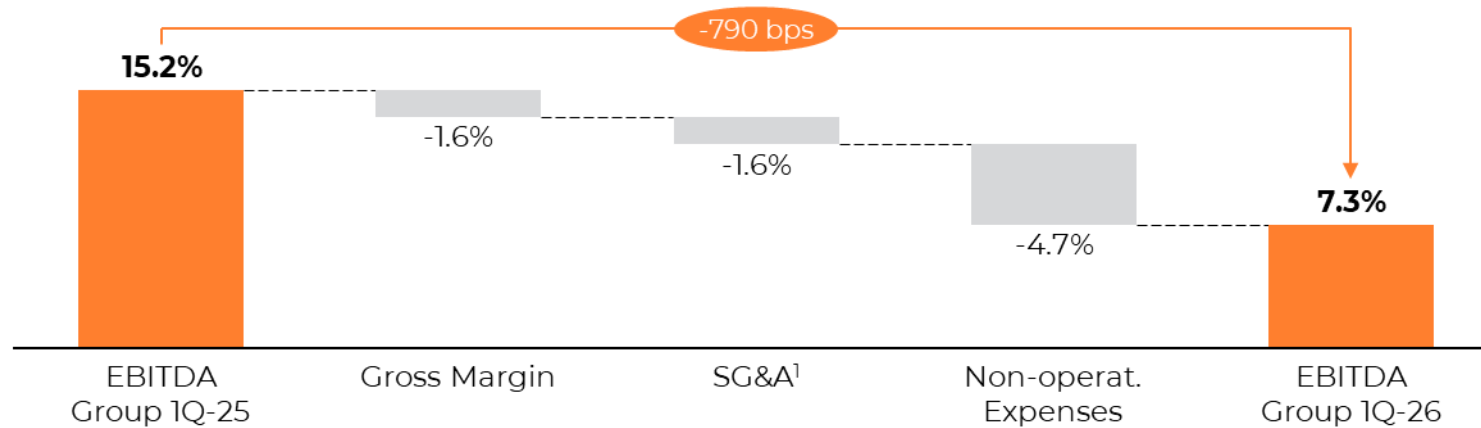
Natura Group | Net Revenue and EBITDA Margin

Net Revenue

(R\$ million)



EBITDA Margin Group (%)



(1) Includes 'Other income/expenses'; excludes D&A and non-operating expenses

Latam | Net Revenue C/C
-3.7% YoY

Brazil (-5.5% YoY)

Hispanic (-1.1% YoY)

Group | EBITDA Margin
-790 bps YoY

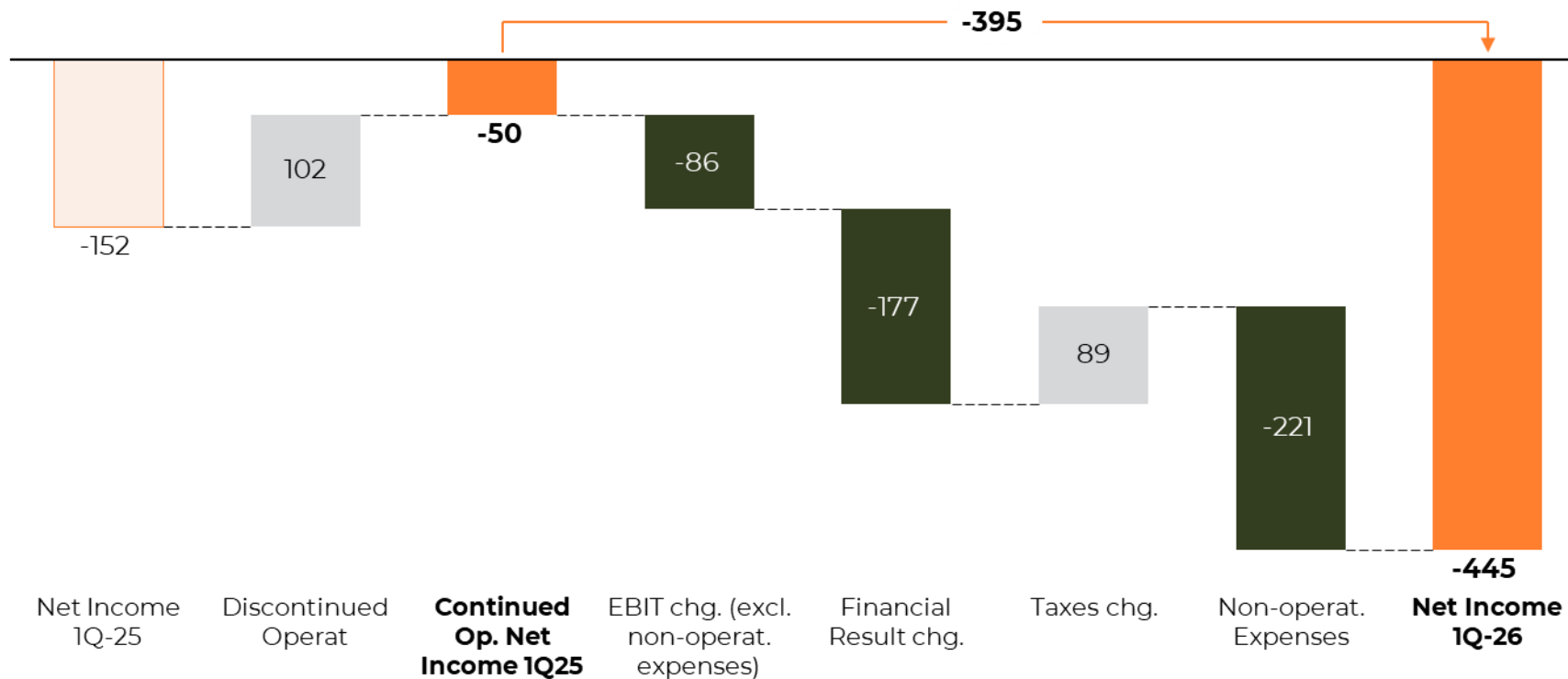
- **Gross Margin (-160 bps)**, with a decline mainly in ARG
- **SG&A¹ (-160 bps)** impacted by deleveraging
- **Non-oper. Expenses (-470 bps)** severance expenses

Corporate reorganization:

- 25% headcount reduction expected to drive lower G&A
- G&A (ex- R&D and D&A) stood at 12% of net revenue in 1Q-26

Natura Group | Net Income

(R\$ million)



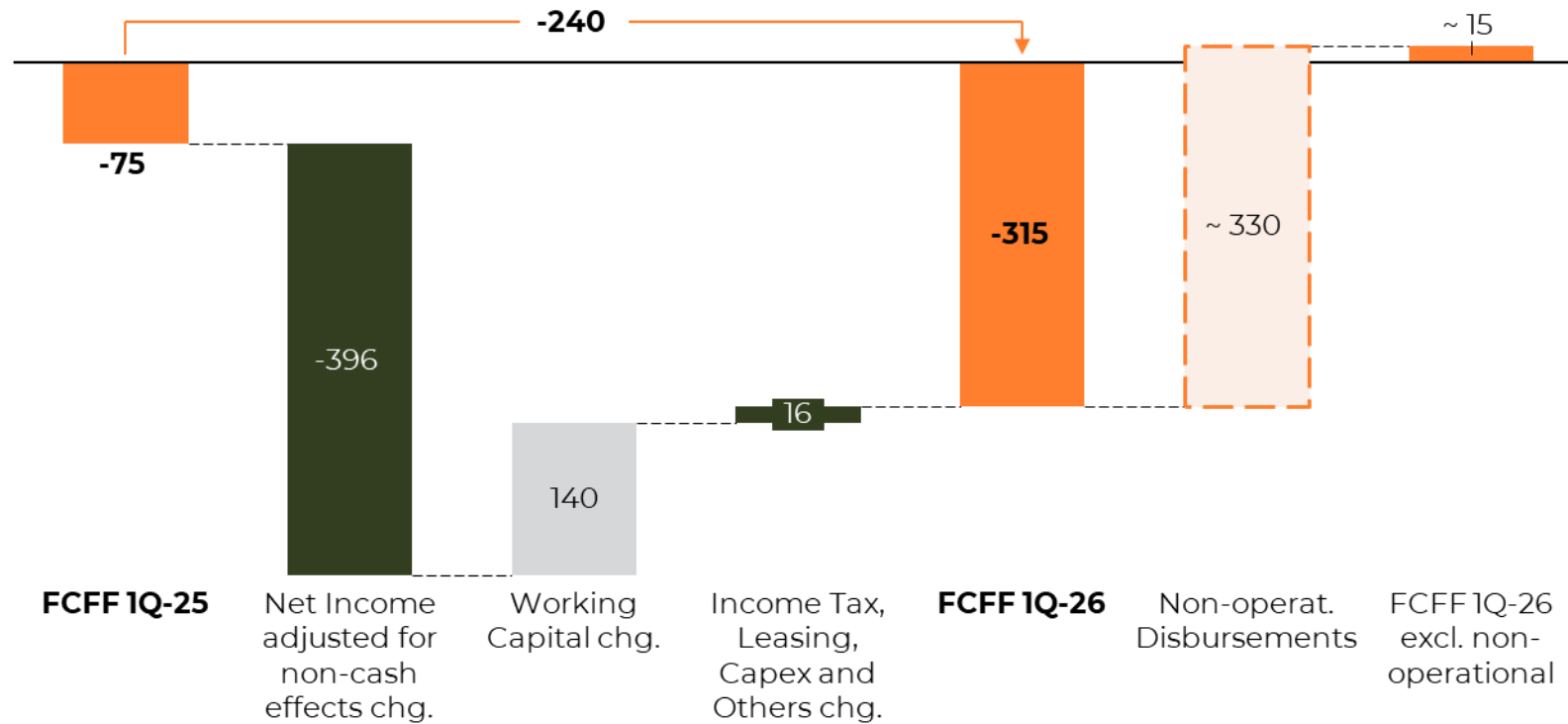
Result Consolidated | R\$-445m

Loss of R\$ -445m:

- **EBIT (R\$ -86m):** reflecting margin pressure
- **Financial result (R\$ -177m):** hedging of USD-denominated debt (appreciation of BRL)
- **Taxes (R\$ +89m):** from lower EBT
- **Non-operating expenses (R\$ -221m):** related to the reorganization

Natura Group | Cash Flow

(R\$ million)



FCFF

1Q-26 | R\$-315 m

- **Adjusted net income (R\$ -396m):** reflecting margin pressure

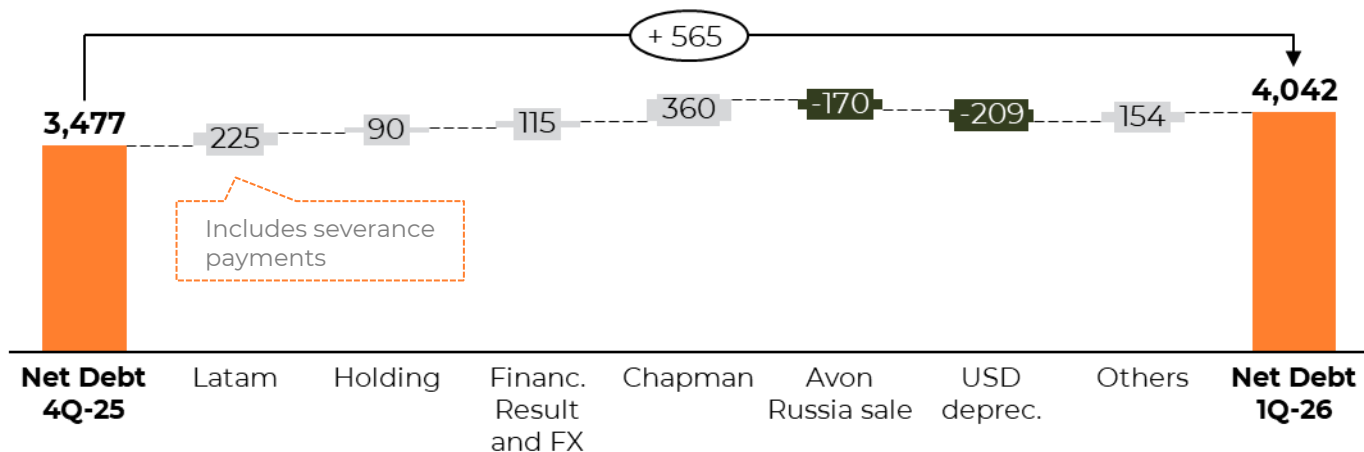
Partially offset by:

- **Working capital (R\$ 140m):** improvement in inventories

Excluding non-operating cash outflows (~R\$ 330m), FCFF would have been neutral

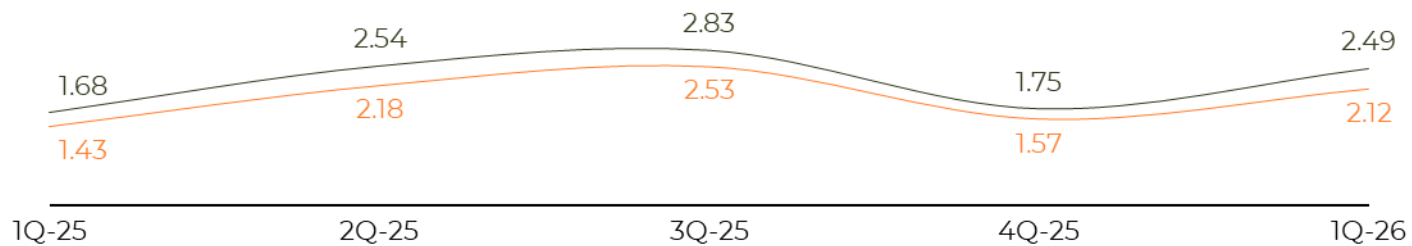
Natura Group | Debt

Net debt (R\$ million)



Net debt/EBITDA ratio (x)

— Net Debt/EBITDA
 — Net Debt/EBITDA ex-IFRS16



R\$ 4.0 billion

Net debt at end of period

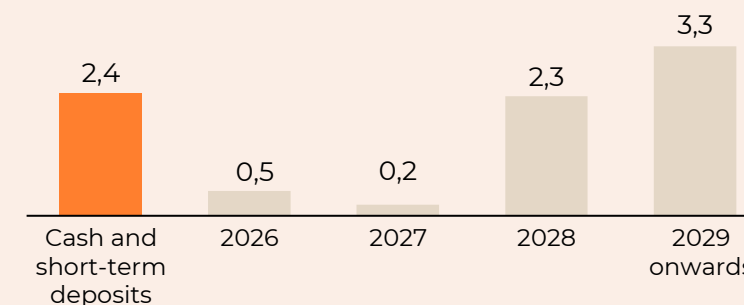
2.12x¹

Group Net Debt to EBITDA ratio

¹ Including IFRS 16 effects

- R\$ 565 million net debt sequential increase
- Deterioration in leverage due to EBITDA YoY decline

Amortization schedule (R\$ billion)





Final Remarks

João Paulo Ferreira
CEO

Final Remarks

Volatile market, highly competitive environment, and changing consumer behavior:

New Operating Model

- Mitigates risk of operational deleveraging
- Enables faster and more informed financial and operational decision-making
 - Adjustments to Brazil's business model
 - Actions to improve Argentina's channel
- Faster pace and higher returns in the innovation pipeline
 - Acceleration of Avon's product launch pipeline
 - Strategic rebalancing of Natura's category portfolio
 - Natura's new communication hub: data, production, and media

2Q-26

- Revenue gradually recovering
- Execution risk associated to SAP go-live in June
- Capture of majority of savings from new operating model
- Significant reduction in restructuring expenses

FY26

- New operating model boosting agility, customer focus, and returns
- Fully focused on sustainable revenue growth
- We reaffirm our commitment to margin expansion, cash generation, and shareholder returns



Thank you

ri@natura.net

ri.natura.com.br