

natura

Resultados
3° trimestre
13 de novembro 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 atualiza-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.



Primeiras Impressões

- Retorno para uma empresa multicanal, multimarcas, multirregional, e movida por pessoas excepcionais ...
- ... mas uma **organização** com estrutura operacional **complexa**, e **prioridades concorrentes entre si**...
- ... com uma **performance** financeira e operacional **abaixo do que podemos e queremos**

Focos Estratégicos

- **Prioridades absolutas**
  - Endereçar **crise de serviço**
  - Modernizar e recriar **proposta de valor** da venda por relações
  - **Inovações** Natura com **ousadia** e **à frente do seu tempo**
- **Habilitadores**
  - Liderança com senso de urgência e inconformismo
  - Uma Cultura mais focada e menos burocrática
  - Equipes colaborativas, com senso de dono, e coragem para agir rápido



natura

Resultados **do Trimestre**

Silvia Vilas Boas
CFO

Destaques financeiros

Receita líquida
R$ 5,0 b

Margem EBITDA Brasil
10,4%
-330 bps A/A

Margem EBITDA Hispana
5,2%
+230 bps A/A

Margem EBITDA Grupo
9,1%
+20 bps A/A

Lucro líquido
R$ +49 m

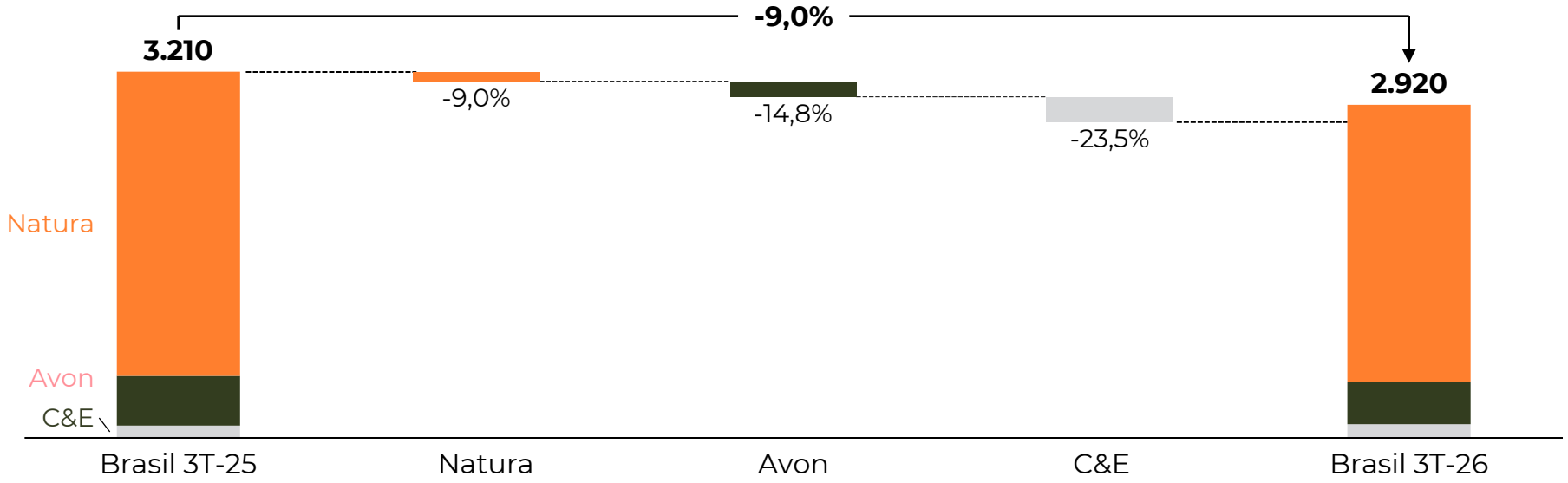
FCFF
R$ +268 m

Principais Destaques

- Receitas no **Brasil** ainda afetadas por **persistente indisponibilidade de produtos** e pela queda na atividade e produtividade de uma base de consultoras em contração
- **Hispana praticamente estável**, reportando -0,9% em CC (+6,7% em BRL):
  - **México:** em função do efeito calendário e pela contínua redução na quantidade de consultoras
  - **Argentina:** recuperação ainda lenta, apesar da base de comparação mais fraca da marca Avon
- Rentabilidade:
  - **Brasil:** impactada por desalavancagem operacional e maior investimento de marketing
  - **Hispana:** beneficiada por eficiências das despesas após reorganização
- **Lucro líquido de R$ +49M** (vs. R$ -119M no Q3-25) **impulsionado principalmente** pelo resultado financeiro, por menor impacto de marcação a mercado do hedge da dívida
- **Geração positiva de caixa da firma em R$ 268M,** combinado com captação do FIDC leva a uma redução sequencial da dívida líquida (R$ 3,4B), com queda na alavancagem (1,83x)

Brasil | Receita Líquida

Receita líquida
(R$ milhões)



Brasil | -9,0% A/A

NATURA | -9,0% A/A

- Afetado pela persistente indisponibilidade de produtos, melhora depende de ajustes estruturais
- Frustração na recuperação do canal demanda uma revisão da proposta de valor à consultora
- Impulsionar inovação segue como prioridade absoluta

AVON | -14,8% A/A

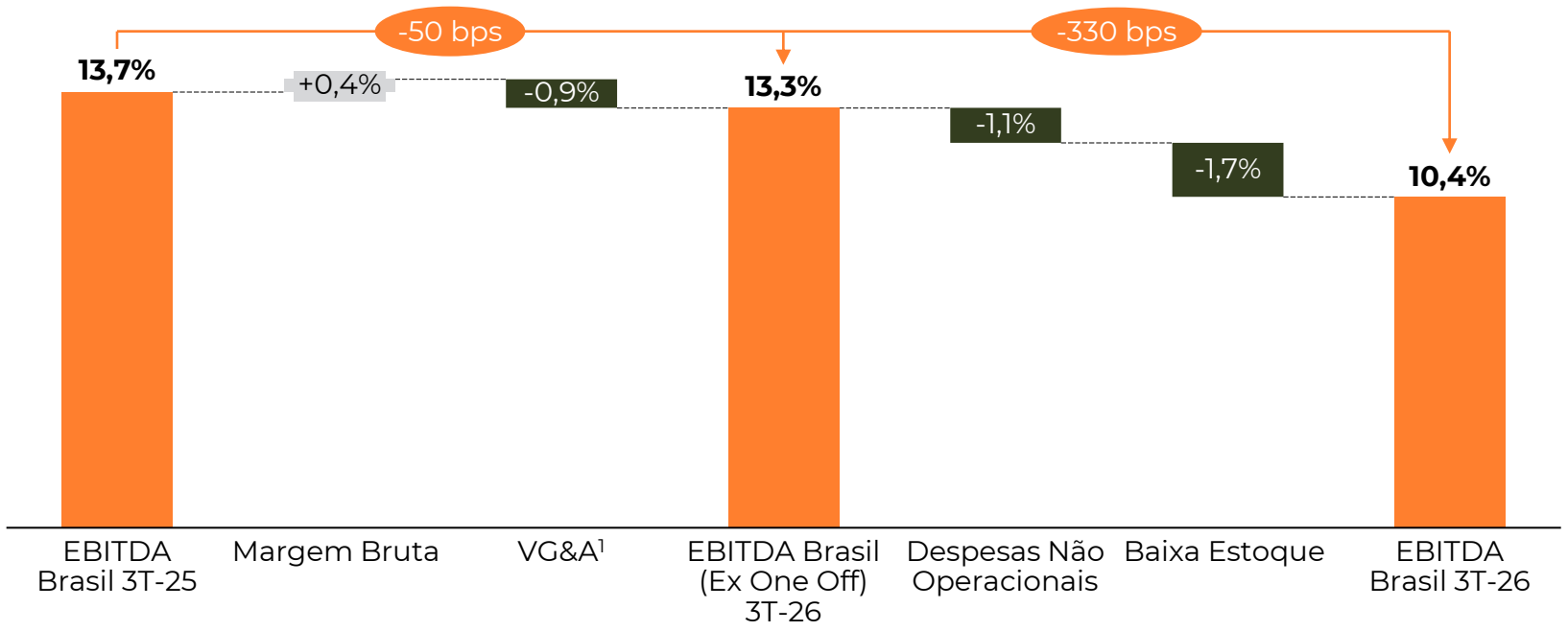
- Também afetado pelos desafios de abastecimento e canal
- Relançamento segue com ativações de produtos bem sucedidos
- Próximos passos seguem sob cuidadosa avaliação

CASA & ESTILO | -23,5% A/A

- Gestão por meio de campanhas oportunistas

Brasil | Margem EBITDA

Margem EBITDA Brasil **(%)**



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

Brasil -330 bps A/A

Margem Bruta (-130 bps A/A; excl. Baixa Estoque: +40 bps A/A)

- Impacto por conta de perda de estoque acima do normal em R$50M

VG&A[1] (-90 bps A/A)

- Desalavancagem operacional
- Maiores gastos em marketing e logística
- Parcialmente compensado por eficiências do novo modelo operacional

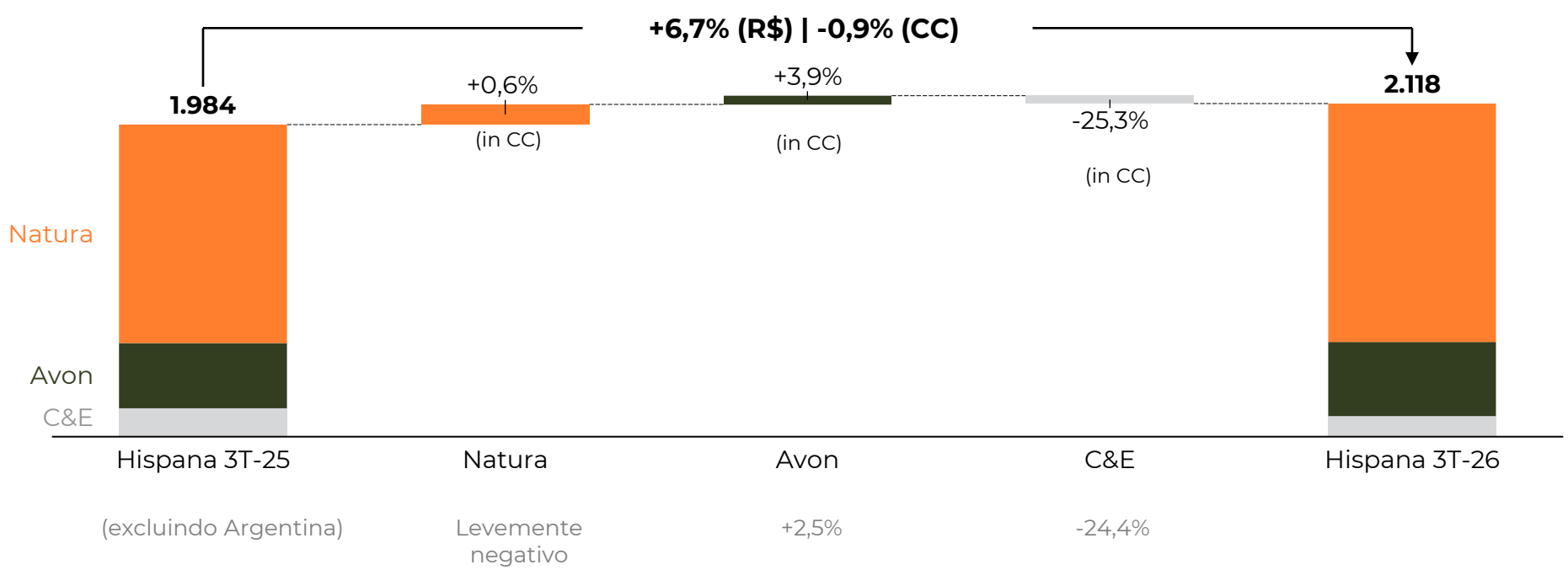
Desp. não-operac. (-110 bps A/A)

- Despesas de rescisão decorrentes do novo modelo operacional e mudanças de liderança

Baixa Estoque (-170 bps A/A)

Hispana | Receita Líquida

Receita líquida
(R$ milhões)



Hispana | -0,9% A/A em CC e -2,7% A/A ex-ARG | +6,7% A/A (R$): efeito calendário negativo MX e recuperação gradual ARG

NATURA | +0,6% A/A

- Desaceleração em relação ao último trimestre, por efeito calendário negativo no MX além de contínua queda no número de consultoras
- Recuperação ainda gradual na ARG, sendo afetado por condições macroeconômicas

AVON | +3,9% A/A

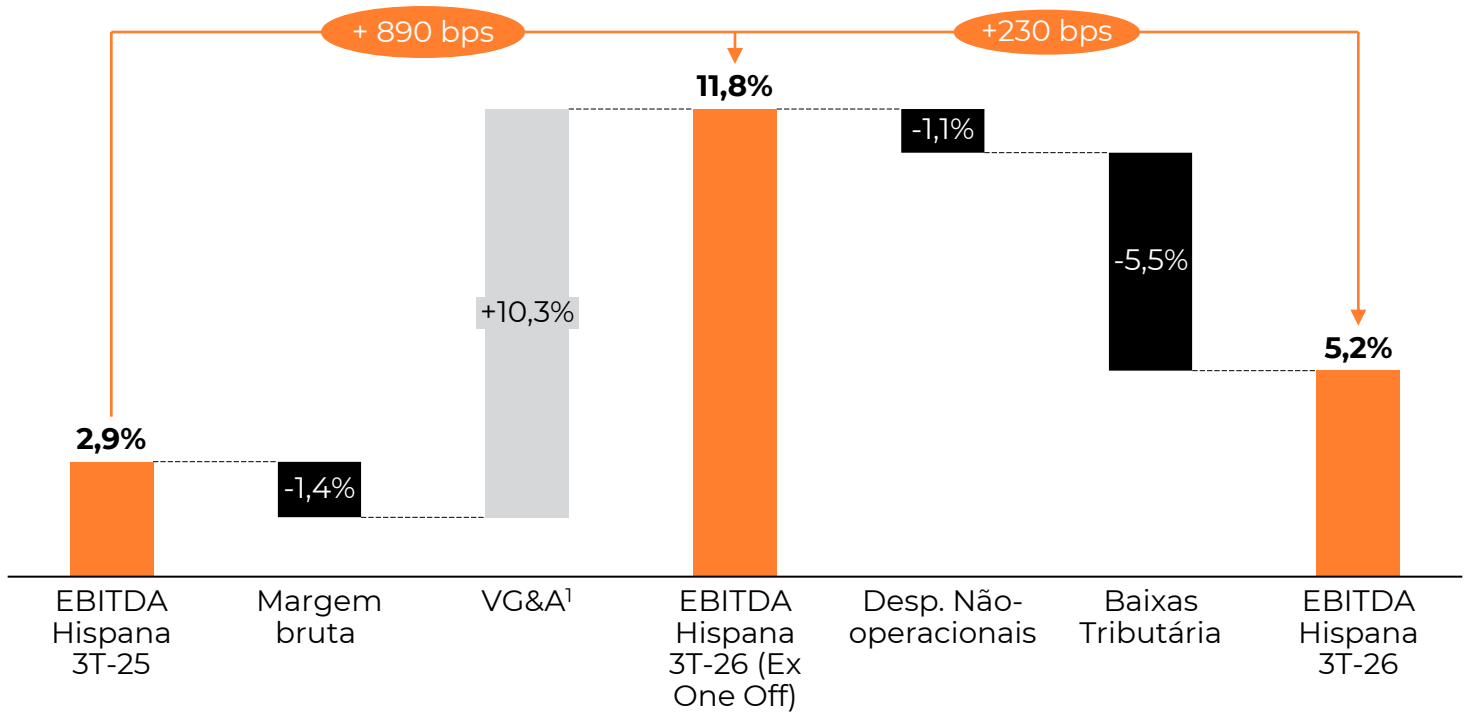
- Crescimento impulsionado por ARG, beneficiado pela base de comparação mais fraca (Onda 2 no 3T-25), e por *sell-in* para CARD
- México impactado por efeito calendário negativo

CASA & ESTILO | -25,3% A/A

- Impacto por queda na base de consultoras em função da integração Onda 2

Hispana | Margem EBITDA

Margem EBITDA Hispana **(%)**



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

natura

Hispana +230 bps A/A

Margem Bruta (-140 bps A/A)

- Hiperinflação como fator de pressão no 3T26
- No aspecto operacional, beneficiada por menores custos e menor desalavancagem na fábrica da Argentina

VG&A[1] (+1.030 bps A/A)

- Redução nas despesas com vendas por base de comparação favorável por implementação da Onda 2 na ARG no 3T25
- G&A[1] refletindo otimizações do novo modelo operacional

Desp. não-operac. (-110 bps A/A)

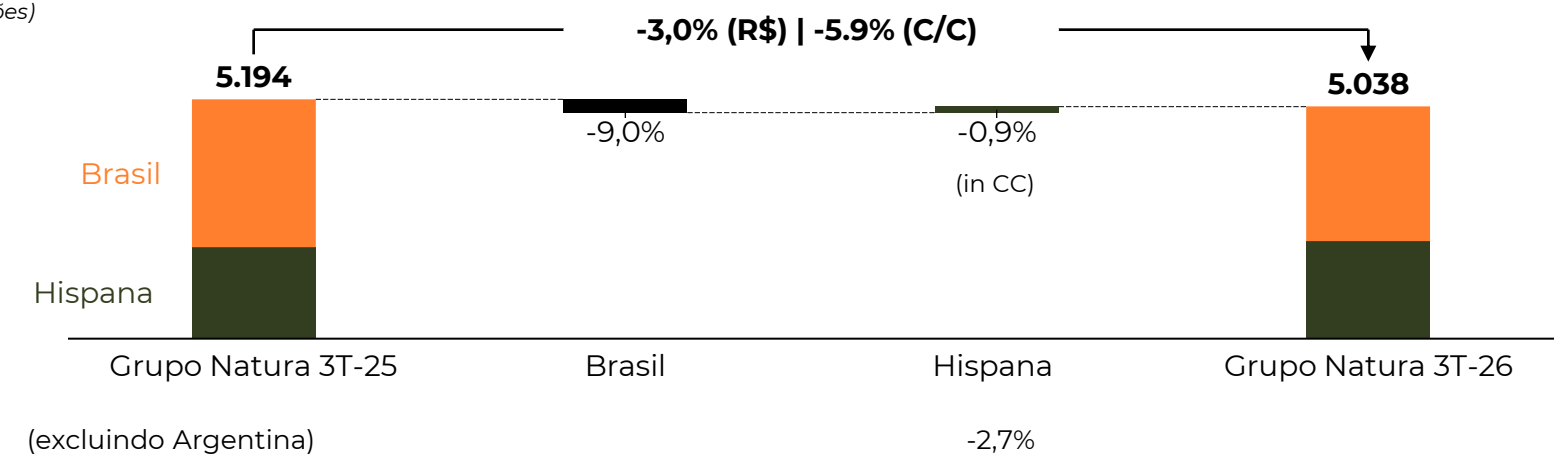
- Despesas de rescisão decorrentes do novo modelo operacional

Baixas Tributárias (- 550 bps A/A)

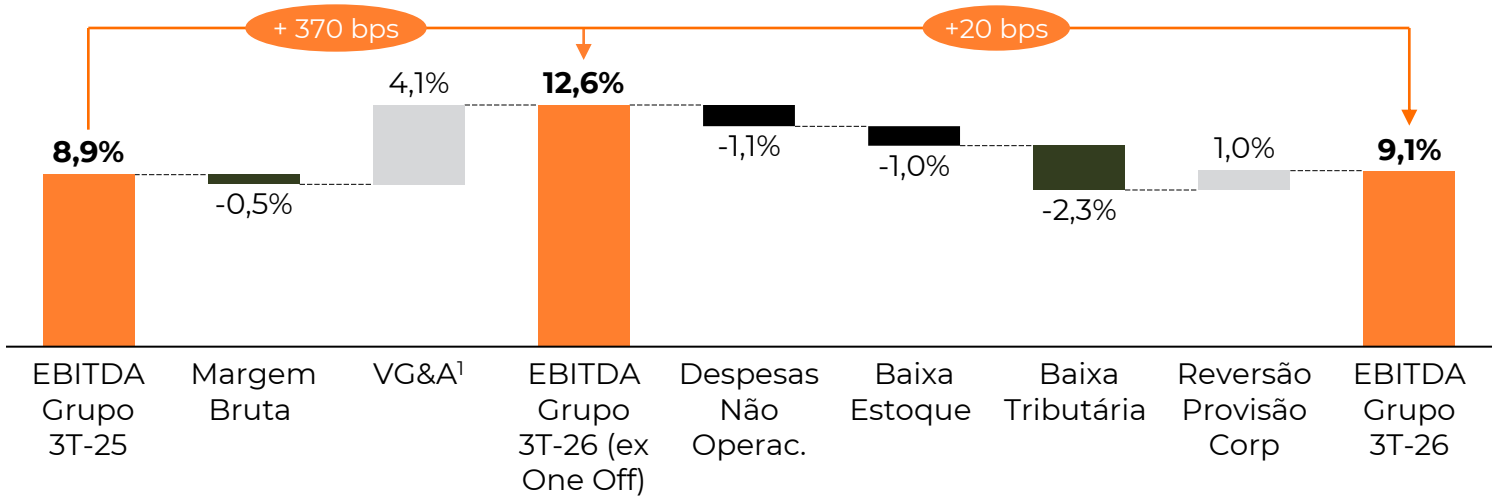
- Baixa contábil de ativos de crédito e passivos fiscais de períodos anteriores

Grupo Natura | Receita Líquida e Margem EBITDA

Receita líquida
(R$ milhões)



Margem EBITDA Grupo **(%)**



(1) Inclui 'Outras receitas/despesas; exclui D&A, despesas não-operacionais, baixas tributárias e reversão de provisões no Corporativo

Latam | Receita Líquida C/C -5,9% A/A

Brasil (-9,0% A/A)

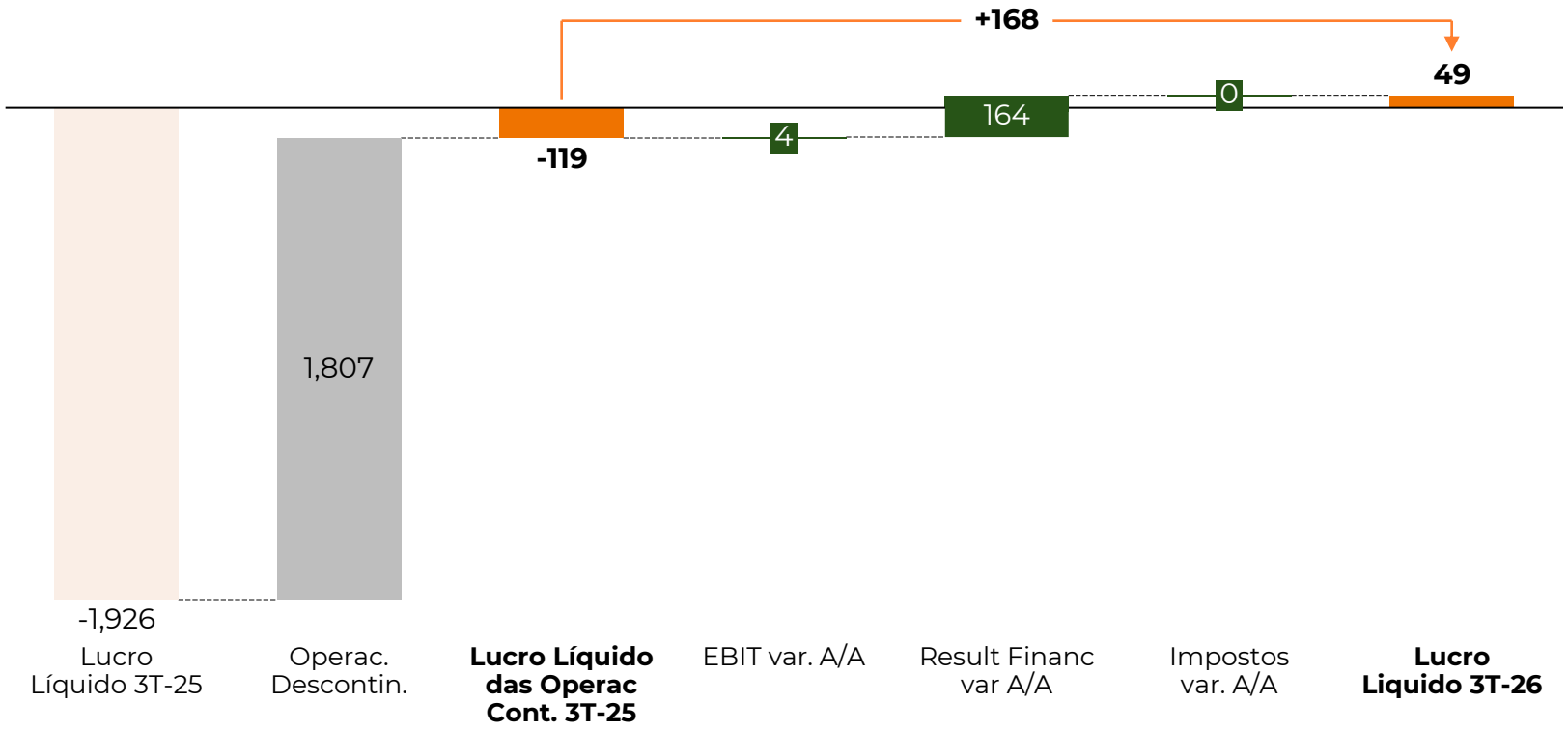
Hispana (-0,9% A/A)

Grupo | Margem EBITDA +20 bps A/A

- **Margem Bruta (-150bps; Ex Baixa Estoque: -50 bps A/A)**
- **VG&A[1] (+410bps)** impulsionado principalmente pelas eficiências do novo modelo operacional
- **Desp. não-operac. (-110bps)** despesas de rescisão
- **Baixa Estoque (-100 bps)**
- **Baixa Tributária (-230 bps)**
- **Reversão de Provisão | Corp (+100 bps)** Referente ao processo de desinvestimento da Avon Internacional

Grupo Natura | Resultado Líquido

(R$ milhões)



Resultado Consolidado | R$+49m

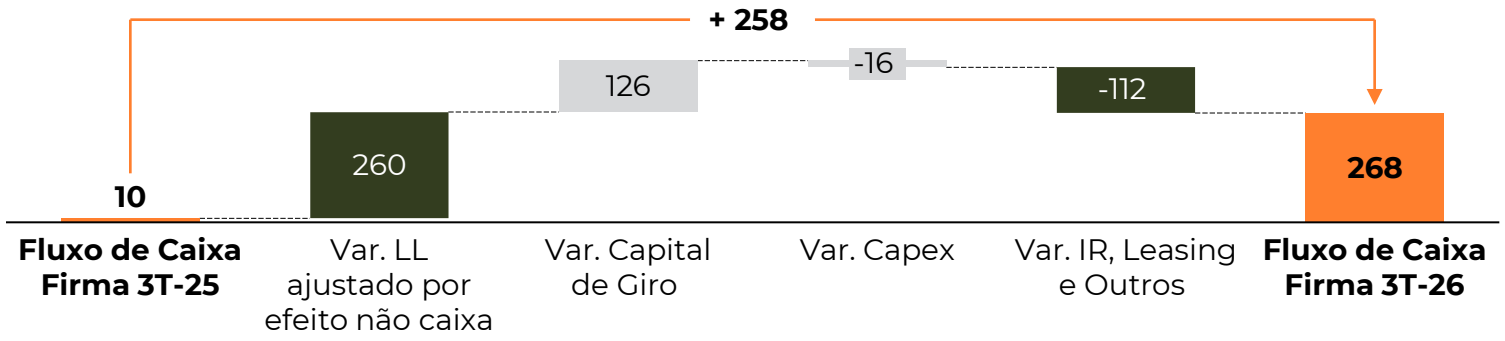
Lucro Líquido de R$+49m, crescimento de R$+168m A/A por:

- **EBIT (R$ +4m):** Queda na receita mais que compensada por eficiências em G&A
- **Resultado financeiro (R$ +164m):** impactado positivamente por menor efeito cambial no *mark-to-market* do derivativo
- **Impostos:** em linha com o ano anterior

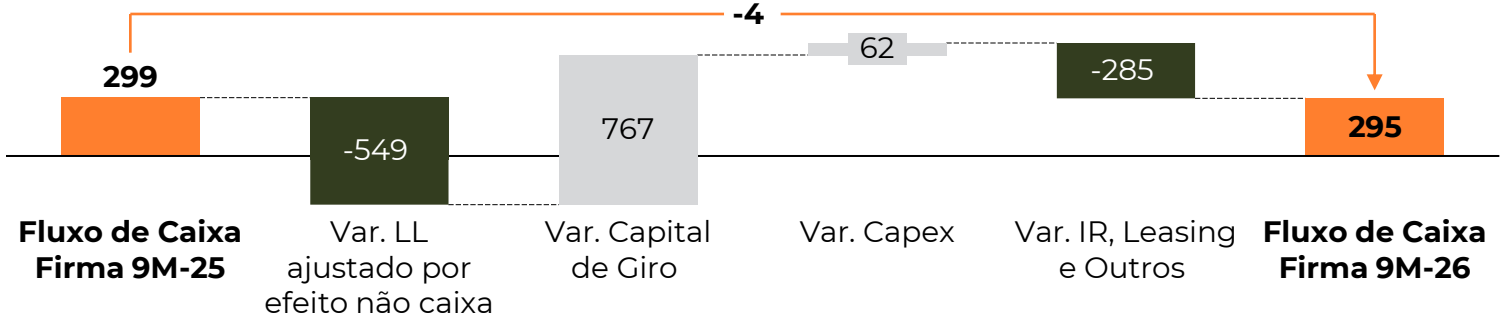
Grupo Natura | Fluxo de Caixa

(R$ milhões)

3T-26
(R$ milhões)



9M-26
(R$ milhões)



Fluxo de Caixa Firma

3M-26 | R$ 268 m

- **Lucro líquido ajust. (R$ +260m):** apesar de EBIT praticamente estável, fatores com efeito não-caixa, como: baixas tributárias e baixa de estoques

9M-26 | R$ 295 m

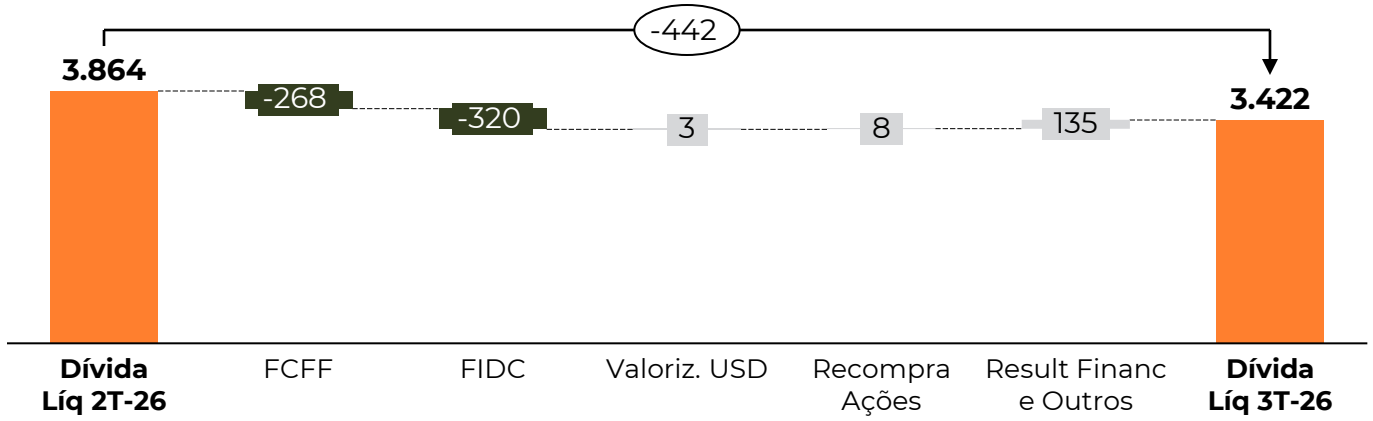
- **Lucro líquido ajust. (R$ -549m):** refletindo deterioração do resultado operacional no Brasil
- **Outros (R$ -285m):** principalmente depósitos judiciais e pagamentos de litígios

Compensado por:

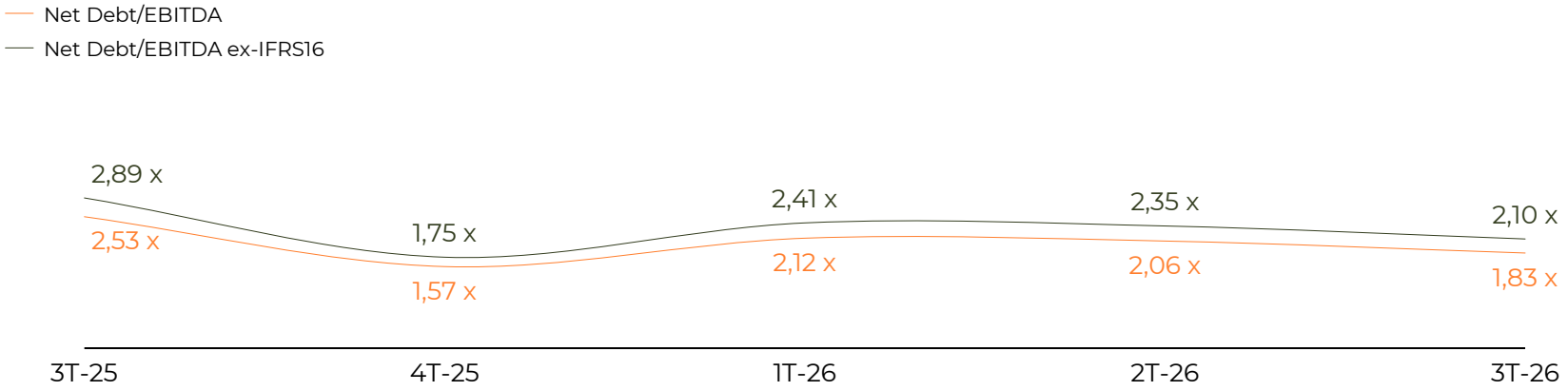
- **Capital de giro (R$ 767m):** melhora principalmente na linha de “outros ativos e passivos”

Grupo Natura | Endividamento

Dívida líquida (R$ milhões)



Relação dívida líquida/EBITDA (x)



R$ 3,4 bilhões
Dívida líquida ao final do período

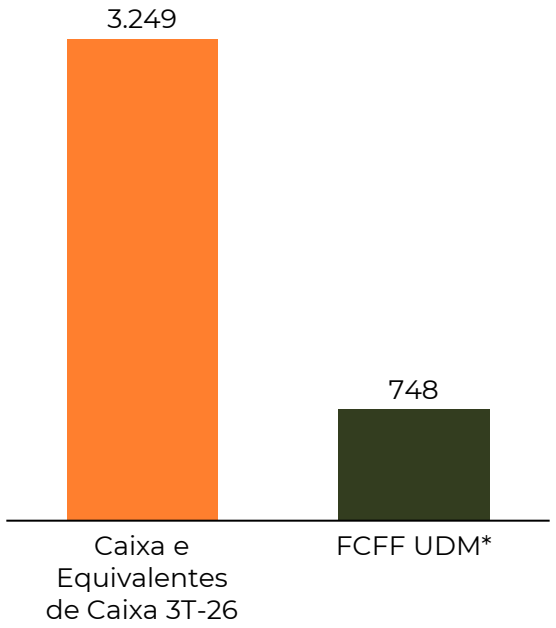
- Redução de R$ 442 milhões no T/T

1,83x[1]
Relação Dívida líquida/EBITDA do Grupo
1 Incluindo efeitos IFRS 16

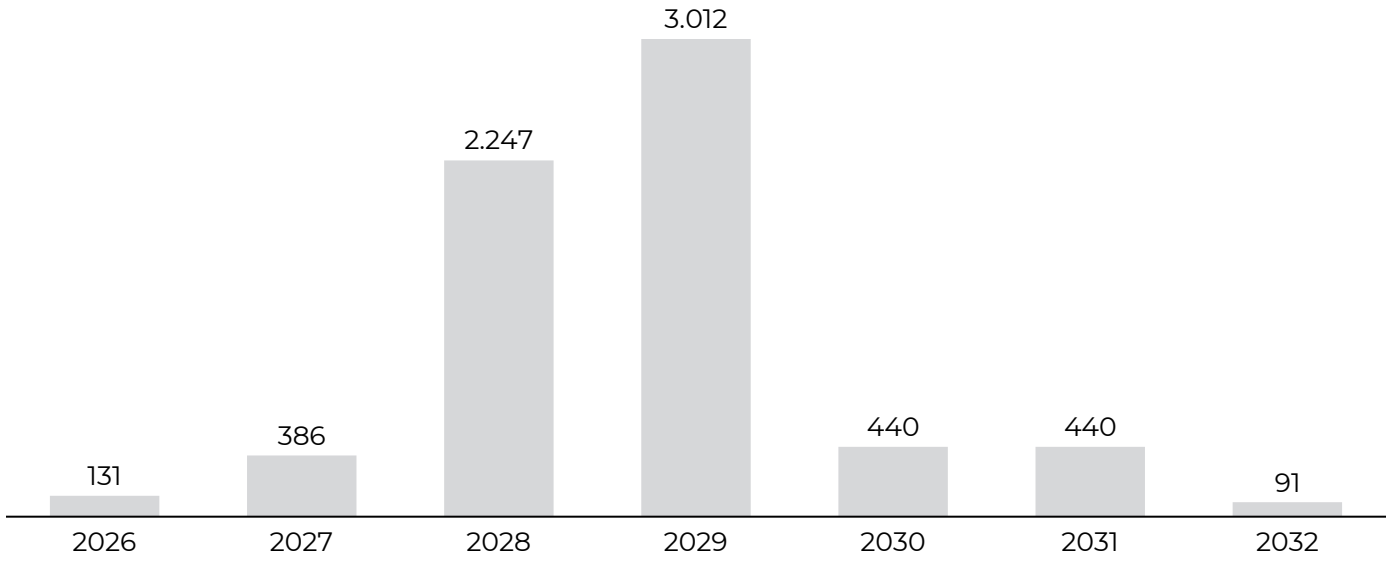
- Queda da alavancagem em 0,23x vs 2T-26

Grupo Natura | Estrutura de Capital

Caixa e Geração de Caixa
(R$ milhões)



Cronograma de Amortização da Dívida Bruta
(R$ milhões)



*UDM – Últimos doze meses; não considera desembolsos relacionados ao endividamento da Companhia



Considerações
Finais

Alessandro Carlucci
CEO

Mensagens Finais

- Atuar com foco e senso de urgência para:

  1) **Superar crise de serviço**

  2) **Recriar proposta de valor** da venda por relações

  3) **Fortalecer marca Natura com inovações de impacto e ousadia**

- Ajustar alavancas estruturais leva tempo

- Disciplina na alocação de capital e preservação de caixa continuam sendo prioridade absoluta

- Habilitadores serão: **cultura** forte & **equipes** colaborativas e com coragem para agir rápido

---

O melhor jeito de provar que ESG gera valor é através de retornos financeiros superiores



Obrigado

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