

4T - 25

Divulgação de Resultados

Forte evolução da rentabilidade recorrente em meio ao desempenho modesto da receita

- Margem EBITDA recorrente da Latam em 2025 atinge 14,6% (16,1% no 4T-25), resultado da combinação de sólida margem bruta, eficiências de DVG&A da Onda 2 e impacto da remuneração variável, mais do que compensando os maiores investimentos estruturantes e a desaceleração das receitas
- Alavancagem de 2025 dentro da faixa ótima da estrutura de capital impulsionada por fluxo de caixa para firma saudável e pelo crescimento sustentável do EBITDA A/A, mesmo diante da pressão da receita no capital de giro
- Lucro líquido pressionado pelo processo de simplificação, que foi concluído com sucesso com as vendas da Avon International e da Avon Rússia no 4T-25. O core business, por sua vez, gerou lucro líquido de ~BRL 1 bilhão em 2025

	4T-25				2025			
	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	3.773	2.420	6.193	6.193	13.423	8.795	22.218	22.218
Cresc. YoY - CC (%)	-4,8%	-1,4%	-3,4%	-3,4%	-0,1%	4,7%	1,8%	1,8%
Cresc. YoY - BRL (%)	-4,8%	-21,5%	-12,1%	-12,1%	-0,1%	-11,5%	-5,0%	-5,0%
Margem Bruta (%)	67,5%	59,9%	64,5%	64,5%	69,0%	62,2%	66,3%	66,3%
Var. YoY (bps)	150 bps	30 bps	130 bps	130 bps	-10 bps	170 bps	90 bps	90 bps
EBITDA Recorrente	818	182	1.000	978	2.697	557	3.254	3.132
Cresc. YoY (%)	17,5%	n.a.	47,8%	57,2%	-6,7%	164,0%	4,9%	9,5%
Margem EBITDA Recorrente (%)	21,7%	7,5%	16,1%	15,8%	20,1%	6,3%	14,6%	14,1%
Var. YoY (bps)	410 bps	810 bps	650 bps	700 bps	-140 bps	420 bps	130 bps	190 bps
Lucro Líquido das Operac. Continuadas	186				463			
Dívida Líquida	3.477				3.477			
Despesas corporativas								

¹ Dados do FY25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A **receita líquida** foi de R\$ 6.193 milhões no 4T-25, -12,1% na variação anual ("A/A"), explicada principalmente pela desaceleração no Brasil e por instabilidades relacionadas à integração das marcas na Argentina. A receita também foi impactada pela forte valorização do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,4% A/A, explicada por:

- queda de -4,8% A/A no **Brasil**, devido a uma ligeira redução (-2,2% A/A) da marca Natura – impactada principalmente pela redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas – e à Avon, que ainda enfrenta pressões enquanto espera que seu relançamento, iniciado em março, comece a ganhar tração
- queda de -1,4% A/A em CC na **América Hispânica**, refletindo aumento de +6,7% da marca Natura que compensou a queda de -14,7% da Avon. Em R\$, as receitas caíram -21,5% A/A em função das instabilidades causadas pela Onda 2 na Argentina, – principalmente pela contração do canal da Avon –, e somadas às pressões cambiais e ao impacto severo da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação do desempenho A/A da América Hispânica ex-Argentina em CC

O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 978 milhões, com margem de 15,8%, resultado do robusto EBITDA recorrente da Latam de R\$ 1,0 bilhão, com margem de 16,1%, enquanto os custos corporativos do Grupo representaram apenas -40 pontos-base da receita líquida:

- EBITDA recorrente do **Brasil** foi de R\$ 818 milhões, implicando margem de 21,7%. A expansão de +410 pontos-base A/A é explicada principalmente pelos ganhos na margem bruta, pela otimização das despesas com vendas e pela redução estratégica na remuneração variável em meio a receitas mais fracas no ano. Essas eficiências combinadas mais do que compensaram os investimentos planejados em sistemas destacados ao longo de 2025, levando a rentabilidade anual a 20,1% e demonstrando a resiliência do negócio mesmo com a concentração de investimentos estruturantes no país
- A **América Hispânica** atingiu EBITDA recorrente de R\$ 182 milhões, com margem de 7,5%. A expansão de +810 pontos-base A/A reflete as eficiências planejadas nas despesas com vendas, gerais e administrativas, decorrentes principalmente da integração da Natura e da Avon nos dois principais mercados da região. No ano, a margem EBITDA atingiu 6,3% – alinhada ao nível do 1T-25, anterior ao lançamento da Onda 2 no México e na Argentina – apesar da recuperação mais lenta do que o previsto nas receitas da Argentina
- As despesas recorrentes corporativas do **Grupo** foram de R\$ -22 milhões, queda de -59,9% A/A, representando -40 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -130 pontos-base no mesmo período do ano passado

O **lucro líquido das operações continuadas** foi de R\$ +186 milhões. Esse resultado inclui provisão integral não recorrente e sem efeito caixa de R\$ -434 milhões relacionada a recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse impacto, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +620 milhões, uma melhora de R\$ +321 milhões A/A. O crescimento se deve principalmente ao aumento de 57,2% no EBITDA recorrente A/A, parcialmente compensado por menores ganhos não caixa com derivativos cambiais e redução no saldo de caixa ao longo de 2025. No ano, o lucro líquido excluindo a provisão da TBS e outras despesas de desinvestimentos foi de R\$ +974 milhões, evidenciando a robustez do nosso core business e o potencial de expansão do resultado nos próximos períodos.

A **dívida líquida** totalizou R\$ 3,5 bilhões no 4T-25 e reduziu R\$ 567 milhões em relação ao 3T-25, impulsionada pela geração de caixa sazonal típica do período. O índice de alavancagem atingiu 1,57x, melhora sequencial de 0,96x. Essa desalavancagem reflete a redução da dívida líquida e, mais significativamente, a melhora no EBITDA UDM, já que o número negativo reportado no 4T-24 foi substituído por um desempenho bem mais saudável no 4T-25. Excluindo a provisão integral não caixa de R\$ -434 milhões dos recebíveis da The Body Shop no trimestre, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.

Mensagem da Administração

2025 marcou a bem-sucedida conclusão da simplificação do Grupo, com as vendas da Avon International, Avon América Central e República Dominicana e Avon Rússia. Foi também o ano em que a estrutura da Holding foi otimizada em todo o seu potencial após a fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos, culminando no retorno das ações NATU3.

Também concluímos o processo de simplificação do nosso *core business* com a integração da Natura e da Avon no México e na Argentina, encerrando a Onda 2. Do ponto de vista operacional, o ano se mostrou ainda mais desafiador do que o previsto: a incerteza macroeconômica no Brasil, a consequente desaceleração do mercado de beleza e a ligeira perda de participação de mercado da Natura pressionaram o crescimento das receitas em nosso principal país. Ao mesmo tempo, os impactos da Onda 2 foram sentidos em nossos dois principais mercados hispânicos.

Mesmo com as pressões sobre a receita, cumprimos nossos compromissos de expansão anual da rentabilidade recorrente, redução dos custos de transformação e mantivemos a alavancagem do final do ano dentro da faixa ótima. Esses resultados foram alcançados mesmo considerando o aumento planejado dos investimentos estruturantes, que foram efetivamente compensados pelas eficiências obtidas com a Onda 2, reduções táticas de despesas e ajustes estratégicos na remuneração da administração.

Também avançamos em nossa agenda ESG, com a redução de nossa pegada de carbono e a expansão do uso de materiais reciclados pós-consumo em nossas embalagens. Esse compromisso com o crescimento responsável rendeu à Natura o título de empresa mais sustentável da América Latina pelo S&P Global Sustainability Yearbook 2026 e manteve nossas avaliações 'A' no CDP, em Mudanças Climáticas e em Engajamento de Fornecedores. Como resultado, a NATU também foi incluída nos três principais índices de sustentabilidade da B3.

Concluída a intensa e trabalhosa integração das nossas duas marcas aspiracionais, iniciamos o ano reorganizando a Companhia em um modelo operacional único e centrado

no cliente. Ao simplificar nossas operações e aproveitar melhor a inteligência de dados, criamos uma organização mais enxuta, de menor custo e ágil, com redução de aproximadamente 1.400 posições, equivalente a cerca de 25% do quadro administrativo. Com nosso novo modelo de plataforma endereçando diretamente a fragmentação de responsabilidades da estrutura legada, estamos posicionados para impulsionar a inovação disruptiva — inaugurando, em 2026, um novo ciclo de crescimento e prosperidade.

Prova disso é a perspectiva de crescimento das receitas. No México e na Argentina, a Natura acelera com a normalização das pressões da Onda 2. No Brasil, a marca está posicionada para recuperar market share por meio de incentivos comerciais otimizados, um robusto pipeline de fragrâncias e melhoria no nível de serviço, ganhando tração ao longo do ano e compensando um primeiro trimestre ainda pressionado. Além disso, relançamos a marca Avon em março deste ano no Brasil e no México, visando reduzir gradualmente a queda de receita e pavimentar o caminho para o retorno ao crescimento, à medida que a iniciativa amadurece.

Com o fim dos custos de transformação, o foco se altera para a margem EBITDA reportada. Apesar das pressões esperadas — incluindo a recomposição da remuneração variável com a evolução dos resultados operacionais e os custos de rescisão da reorganização, mais concentrados no IT enquanto as economias ainda não se materializam — o conjunto de fatores favoráveis deve prevalecer: maturação das integrações no México e na Argentina, economias do novo modelo operacional e normalização dos investimentos estruturantes. O resultado esperado é expansão da rentabilidade A/A, com margem reportada superior aos 14,1% registrados em 2025.

Diversas medidas estão sendo implementadas para mitigar os riscos de execução e garantir uma transição suave para o novo modelo operacional, promovendo assim o crescimento sustentável da receita ao longo do ano. Isso deve nos permitir entregar nossas ambições e garantir que a robusta geração de caixa, combinada ao crescimento do EBITDA, se traduza diretamente em retornos para os acionistas, enquanto a estrutura de capital se mantém na faixa ótima.

01 Resumo dos Resultados

1, %) ¹	Brasil			Hispana			4T-25 Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A
Receita Bruta	5.235	5.500	-4,8%	3.027	3.819	-20,7%	8.262	9.319	-11,3%				8.262	9.319	-11,3%
Receita Líquida	3.773	3.962	-4,8%	2.420	3.083	-21,5%	6.193	7.046	-12,1%				6.193	7.046	-12,1%
Natura	3.216	3.288	-2,2%	1.767	2.046	-13,6%	4.983	5.334	-6,6%				4.983	5.334	-6,6%
Avon	466	527	-11,5%	456	716	-36,3%	922	1.243	-25,8%				922	1.243	-25,8%
Casa & Estilo	68	87	-21,5%	169	289	-41,6%	237	376	-36,9%				237	376	-36,9%
Outros	22	60	-62,9%	29	33	-11,8%	51	93	-44,9%				51	93	-44,9%
CMV	-1.227	-1.346	-8,8%	-970	-1.245	-22,1%	-2.197	-2.591	-15,2%				-2.197	-2.591	-15,2%
Lucro Bruto	2.546	2.617	-2,7%	1.450	1.838	-21,1%	3.996	4.455	-10,3%				3.996	4.455	-10,3%
Margem Bruta	67,5%	66,0%	150 bps	59,9%	59,6%	30 bps	64,5%	63,2%	130 bps				64,5%	63,2%	130 bps
Despesas Operacionais	-1.903	-2.151	-11,5%	-1.407	-2.117	-33,5%	-3.311	-4.269	-22,4%	-483	-618	-21,9%	-3.793	-4.887	-22,4%
% da receita líquida	-50,4%	-54,3%	390 bps	-58,1%	-68,7%	1060 bps	-53,5%	-60,6%	710 bps				-61,2%	-69,4%	820 bps
Despesas com Vendas	-1.482	-1.676	-11,6%	-1.032	-1.486	-30,6%	-2.513	-3.162	-20,5%				-2.513	-3.162	-20,5%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-419	-394	6,3%	-325	-473	-31,2%	-744	-867	-14,2%	-22	-90	-75,9%	-766	-957	-20,0%
Custos de Transformação	-62	-96	-35,6%	-43	-158	-73,0%	-105	-254	-58,8%	0	-3	-100,0%	-105	-256	-59,2%
Outras receitas/despesas	60	15	296,7%	-8	0	3517,8%	52	15	249,0%	-461	-526	-12,3%	-409	-511	-19,9%
EBIT	643	465	38,2%	43	-279	-115,2%	686	186	267,8%	-483	-618	-21,9%	203	-432	-147,0%
Margem EBIT (%)	17,0%	11,7%	530 bps	1,8%	-9,0%	1080 bps	11,1%	2,6%	850 bps				3,3%	-6,1%	940 bps
Depreciação & Amortização	156	171	-8,7%	85	88	-3,7%	241	259	-7,0%	0	0	-100,0%	241	259	-7,2%
EBITDA	799	636	25,6%	127	-191	-166,8%	926	445	108,0%	-483	-618	-21,9%	444	-173	-357,1%
Margem EBITDA (%)	21,2%	16,1%	510 bps	5,3%	-6,2%	1150 bps	15,0%	6,3%	870 bps	-7,8%	-8,8%	100 bps	7,2%	-2,4%	960 bps
Ajustes EBITDA	19	60	-68,1%	55	171	-68,1%	74	231	-68,1%	461	563	-18,2%	535	795	-32,7%
EBITDA Recorrente	818	696	17,5%	182	-20	-1024,3%	1.000	677	47,8%	-22	-55	-59,9%	978	622	57,2%
Margem EBITDA recorrente (%)	21,7%	17,6%	410 bps	7,5%	-0,6%	810 bps	16,1%	9,6%	650 bps	-0,4%	-0,8%	40 bps	15,8%	8,8%	700 bps
Resultado Financeiro													-128	28	-561,5%
Lucro antes do IR / CSLL													75	-404	-118,6%
Imposto de Renta e Contrib. Social													111	178	-37,7%
% do Lucro antes do IR / CSLL													147,3%	-44,0%	19130 bps
Lucro líquido das operações continuadas													186	-227	-182,1%
Margem líquida (%)													3,0%	-3,2%	620 bps
Operações descontinuadas													-507	-212	139,3%
Lucro líquido (prejuízo)													-321	-438	-26,8%

do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

1, %) ¹	Brasil			Hispana			2025 Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Bruta	18.430	18.793	-1,9%	11.064	12.437	-11,0%	29.494	31.230	-5,6%				29.494	31.230	-5,6%
Receita Líquida	13.423	13.439	-0,1%	8.795	9.942	-11,5%	22.218	23.381	-5,0%				22.218	23.381	-5,0%
Natura	11.196	10.819	3,5%	6.115	6.209	-1,5%	17.311	17.028	1,7%				17.311	17.028	1,7%
Avon	1.809	2.090	-13,4%	1.874	2.504	-25,1%	3.683	4.594	-19,8%				3.683	4.594	-19,8%
Casa & Estilo	298	334	-10,9%	728	1.138	-36,0%	1.026	1.473	-30,3%				1.026	1.473	-30,3%
Outros	119	196	-39,2%	77	90	-14,2%	197	286	-31,3%				197	286	-31,3%
CMV	-4.160	-4.155	0,1%	-3.324	-3.925	-15,3%	-7.484	-8.081	-7,4%				-7.484	-8.081	-7,4%
Lucro Bruto	9.262	9.284	-0,2%	5.472	6.017	-9,1%	14.734	15.300	-3,7%				14.734	15.300	-3,7%
Margem Bruta	69,0%	69,1%	-10 bps	62,2%	60,5%	170 bps	66,3%	65,4%	90 bps				66,3%	65,4%	90 bps
Despesas Operacionais	-7.372	-7.101	3,8%	-5.422	-6.370	-14,9%	-12.794	-13.471	-5,0%	-633	-927	-31,7%	-13.427	-14.397	-6,7%
% da receita líquida	-54,9%	-52,8%	-210 bps	-61,6%	-64,1%	250 bps	-57,6%	-57,6%	0 bps				-60,4%	-61,6%	120 bps
Despesas com Vendas	-5.422	-5.634	-3,8%	-3.988	-4.553	-12,4%	-9.410	-10.188	-7,6%	0	0		-9.410	-10.188	-7,6%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.823	-1.418	28,6%	-1.240	-1.560	-20,5%	-3.064	-2.978	2,9%	-165	-279	-40,8%	-3.229	-3.256	-0,9%
Custos de Transformação	-250	-262	-4,6%	-176	-221	-20,7%	-426	-484	-12,0%	-1	-15	-90,4%	-427	-498	-14,2%
Outras receitas/despesas	124	214	-42,0%	-18	-35	-48,4%	106	178	-40,8%	-467	-633	-26,3%	-361	-455	-20,6%
EBIT	1.891	2.183	-13,4%	49	-353	-114,0%	1.940	1.830	6,0%	-633	-927	-31,7%	1.307	903	44,7%
Margem EBIT (%)	14,1%	16,2%	-210 bps	0,6%	-3,6%	420 bps	8,7%	7,8%	90 bps				5,9%	3,9%	200 bps
Depreciação & Amortização	588	614	-4,2%	320	331	-3,3%	909	946	-3,9%	0	1	-66,7%	909	947	-4,0%
EBITDA	2.479	2.797	-11,4%	370	-22	-1781,4%	2.849	2.775	2,6%	-633	-926	-31,6%	2.216	1.850	19,8%
Margem EBITDA (%)	18,5%	20,8%	-230 bps	4,2%	-0,2%	440 bps	12,8%	11,9%	90 bps	-2,8%	-4,0%	120 bps	10,0%	7,9%	210 bps
Ajustes EBITDA	218	93	133,5%	187	233	-19,7%	405	326	24,1%	511	684	-25,3%	916	1.010	-9,3%
EBITDA Recorrente	2.697	2.891	-6,7%	557	211	164,0%	3.254	3.102	4,9%	-122	-242	-49,7%	3.132	2.860	9,5%
Margem EBITDA recorrente (%)	20,1%	21,5%	-140 bps	6,3%	2,1%	420 bps	14,6%	13,3%	130 bps	-0,5%	-1,0%	50 bps	14,1%	12,2%	190 bps
Resultado Financeiro													-886	-599	47,9%
Lucro antes do IR / CSLL													421	304	38,6%
Imposto de Renta e Contrib. Social													42	-948	-104,5%
% do Lucro antes do IR / CSLL													10,0%	-312,2%	32220 bps
Lucro líquido das operações continuadas													463	-644	-171,9%
Margem líquida (%)													2,1%	-2,8%	490 bps
Operações descontinuadas													-2.665	-8.285	-67,8%
Lucro líquido (prejuízo)													-2.202	-8.930	-75,3%

¹ Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
Dados dos 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A R\$ ^a	2025	2024	% A/A CC ^a
Total	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-4,8%	15,1%		-0,1%	11,5%	
Natura	3.216	3.288	-2,2%	11.196	10.819	3,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-2,2%	21,1%		3,5%	17,0%	
Avon	466	527	-11,5%	1.809	2.090	-13,4%
Cresc. A/A - CC (%)	-11,5%	-1,0%		-13,4%	-0,2%	
Casa & Estilo	68	87	-21,5%	298	334	-10,9%
Cresc. A/A - CC (%)	-21,5%	-35,8%		-10,9%	-37,9%	
Outros	22	60	-62,9%	119	196	-39,2%
Cresc. A/A - CC (%)	-62,9%			-39,2%		

^a Crescimento de receita A/A em reais é o mesmo que A/A em CC

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou redução de -2,2% nas receitas A/A no 4T-25, levando em conta uma base de comparação mais difícil (a marca cresceu +21,1% no mesmo período do ano anterior), e o impacto da redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas. Ajustes estratégicos nos incentivos comerciais das consultoras Líderes e da força de vendas interna foram implementados em meados do 1T-26, visando impulsionar o desempenho da marca à medida que a iniciativa ganha tração
- O baixo desempenho da categoria de fragrâncias colocou pressão adicional sobre o canal de venda direta, dado o papel crítico da categoria nas vendas desse canal. Este desempenho reflete a restrição de oferta de body splash após o crescimento excepcional desse mercado em 2025 e um pipeline de inovação menos robusto. As restrições de abastecimento já foram totalmente resolvidas no início de 2026, e está previsto um calendário de lançamentos mais forte para este ano, incluindo o Essencial Safran, que incorpora ingredientes premium da perfumaria árabe
- A Natura tem uma participação de mercado (*market share*) mais relevante no Nordeste em comparação com o restante do país, deixando a marca mais exposta às pressões econômicas específicas dessa região, que foi mais fortemente afetada pelo aumento do endividamento das famílias e pelas taxas de juros persistentemente altas, impondo um obstáculo significativo para os gastos dos consumidores regionais e para a dinâmica de venda direta

Avon Brasil

- A receita líquida da Avon caiu -11,5% A/A, uma melhora em relação aos -17,3% registrados no 3T-25, uma vez que as instabilidades operacionais – incluindo a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar – foram parcialmente mitigadas. Ainda assim, o declínio A/A persiste, principalmente em função do pipeline limitado de SKUs inovadores, conforme discutido ao longo de 2025
- Em total alinhamento com a priorização de retorno sobre o capital, o relançamento da marca Avon será escalonado, e avançará à medida que os resultados confirmarem o atingimento das metas planejadas. Agora sob gestão local, a marca iniciou seu reposicionamento em março, priorizando modernização, tecnologia e o digital como vetor principal, com esses fatores combinados resultando em um portfólio de inovação ágil, com produtos de alta performance e excelente custo-benefício, representados por uma identidade visual renovada que busca uma conexão mais genuína com a mulher latina contemporânea

Casa & Estilo

- O Brasil registrou declínio de -21,5% A/A, uma vez que a categoria continua a ser gerida por meio de campanhas oportunistas

B. Desempenho por canal de distribuição

	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.487	1.564	-4,9%	1.508	1.576	-4,3%
# Clientes Identificados (MM)	9,4	7,4	27,4%	9,4	7,4	27,4%
Total Lojas	1.084	1.008	7,5%	1.084	1.008	7,5%
Lojas Próprias	174	145	20,0%	174	145	20,0%
Franquias	910	863	5,4%	910	863	5,4%
Cresc. SSS (%)	1,4%	12,2%	-1080 bps	5,8%	13,8%	-800 bps
Receita por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.920	3.248	-10,1%	11.284	11.696	-3,5%
Omni / Digital	501	402	24,5%	1.211	955	26,7%
Varejo	352	312	12,9%	928	792	17,2%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- A receita caiu -10,1% A/A, impactada pela redução de -4,9% no número de consultoras de beleza e pela queda da produtividade. Esse desempenho reflete os desafios contínuos desse canal de distribuição – conforme detalhado nos tópicos da Natura Brasil na seção “Desempenho por marca” – aliados à queda prevista na receita da Avon, enquanto a marca aguarda os benefícios de seu relançamento, iniciado em março de 2026

Omni/Digital

- As receitas cresceram +24,5% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais e impulsionadas por iniciativas estratégicas, como *live commerce* e a digitalização contínua de nossa base de consultoras. Além disso, no 4T-25, a marca Natura foi *top one seller* dentre todas as categorias na Tik Tok Shop durante a Black Friday, ressaltando nossa força em transformar a venda direta em uma experiência verdadeiramente digital

Varejo

- A rede de lojas manteve um sólido ritmo de expansão, com 76 novas aberturas em 2025. As vendas mesmas lojas cresceram +1,4% no 4T-25, uma vez que o desempenho positivo das lojas próprias e das lojas no novo modelo de franquia foi compensado pelo desempenho negativo do formato antigo de franquia (“Aqui tem Natura”), que aguarda a migração para o novo modelo ao longo de 2026. Com isso, a receita total do varejo aumentou 12,9% A/A, um crescimento saudável, mas inferior ao seu potencial. Embora dezembro seja sazonalmente o mês mais crítico do quarto trimestre, seu desempenho foi afetado pela redução do tráfego de clientes – uma tendência observada em todo o mercado brasileiro – o que pressionou especificamente os resultados das lojas próprias

Os canais omni/digitais e de varejo mantiveram crescimento saudável de dois dígitos na receita e, dada sua baixa penetração atual, configuram-se como alavancas estratégicas mesmo em um ambiente de consumo volátil. No contexto do relançamento da Avon – abordado na seção ‘Desempenho por marca’ – esses canais ganham ainda mais relevância, pois a integração das plataformas físicas e digitais é determinante para acelerar a dinâmica comercial e a competitividade.

C. Emana Pay

O **Emana Pay** é fundamental para alavancar a produtividade das consultoras de beleza, facilitando o acesso a capital de giro por meio de crédito próprio mais assertivo e orientado por dados, apoiado por insights de CRM. Ao mesmo tempo, a ferramenta desempenha papel central na digitalização do nosso canal de distribuição, ao oferecer múltiplas opções de pagamento às consumidoras finais no momento da venda.

	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
# usuários ativos (mil)	628	422	49%	628	422	49%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	15.806	17.015	-7%	61.898	60.040	3%
Penetração Crédito - % do <i>sell-in</i>	40,6%	19,3%	2130 bps	28,4%	7,8%	2060 bps
NPL - 90 dias (%)	4,5%	1,2%	330 bps	4,5%	1,2%	330 bps

Usuárias ativas

- O número de usuárias ativas aumentou +49% A/A, atingindo 42% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 27% no 4T-24 e de 36% no 3T-25

Volume total de pagamentos (TPV)

- Durante o trimestre, o TPV caiu -7% A/A, desaceleração em comparação com a tendência de crescimento do ano (+3%). Essa queda se explica principalmente pela forte desaceleração da receita no Brasil durante o segundo semestre de 2025

Penetração do crédito

- O crédito *on-us* para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda direta e, no 4T-25, foi concedido a 89% do total de vendas (incluindo Emana + não Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay – em substituição ao crédito tradicional para mercadorias –, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência por meio de uma avaliação de risco mais precisa
- Diante desse contexto, a migração acelerada do crédito da Natura Cosméticos para o Emana Pay é fundamental para a estratégia da Companhia, especialmente em um ambiente de consumo volátil. A penetração do Emana Pay no volume total de crédito concedido atingiu quase 41% do *sell-in*, mais que dobrando em relação aos 19% registrados no mesmo período do ano passado e superior aos 32% no 3T-25. Como resultado desse crescimento contínuo, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, conforme divulgado anteriormente

Inadimplência – 90 dias

- Refletindo o cenário desafiador do consumo no Brasil, caracterizado pelo alto endividamento das famílias e taxas de juros persistentemente elevadas, a inadimplência-90 dias consolidada (Emana + não Emana) subiu para 6,5% no 4T-25, em comparação com 3,9% no 4T-24 (o menor valor histórico da Natura)
- O aumento na penetração do Emana Pay (de 19% no 4T-24 para 41% no 4T-25) é o principal fator que explica a variação anual na taxa de inadimplência para 4,5%. À medida que a plataforma absorve uma base mais ampla de consultoras, ela passa a incluir segmentos que são naturalmente mais suscetíveis a atrasos nos pagamentos. Vale destacar que os níveis de inadimplência na carteira do Emana Pay permanecem inferiores aos da carteira não Emana, evidenciando a eficácia de nossa seleção de risco orientada por dados, monitoramento e engajamento das consultoras

D. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Brasil P&L					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
CMV	-1.227	-1.346	-8,8%	-4.160	-4.155	0,1%
Lucro Bruto	2.546	2.617	-2,7%	9.262	9.284	-0,2%
% margem Bruta	67,5%	66,0%	150 bps	69,0%	69,1%	-10 bps
Despesas com Vendas	-1.482	-1.676	-11,6%	-5.422	-5.634	-3,8%
% receita líquida	-39,3%	-42,3%	300 bps	-40,4%	-41,9%	150 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-419	-394	6,3%	-1.823	-1.418	28,6%
% receita líquida	-11,1%	-9,9%	-120 bps	-13,6%	-10,5%	-310 bps
Custos Transformação	-62	-96	-35,6%	-250	-262	-4,6%
% receita líquida	-1,6%	-2,4%	80 bps	-1,9%	-2,0%	10 bps
Outras receitas / despesas	60	15	296,7%	124	214	-42,0%
% receita líquida	1,6%	0,4%	120 bps	0,9%	1,6%	-70 bps
EBIT	643	465	38,2%	1.891	2.183	-13,4%
% margem EBIT	17,0%	11,7%	530 bps	14,1%	16,2%	-210 bps
Deprec. & Amortiz.	156	171	-8,7%	588	614	-4,2%
% receita líquida	4,1%	4,3%	-20 bps	4,4%	4,6%	-20 bps
EBITDA	799	636	25,6%	2.479	2.797	-11,4%
% margem EBITDA	21,2%	16,1%	510 bps	18,5%	20,8%	-230 bps
Ajustes EBITDA	19	60	-68,1%	218	93	133,5%
% receita líquida	0,5%	1,5%	-100 bps	1,6%	0,7%	90 bps
Custos Transformação	62	96	-35,6%	250	262	-4,6%
Outros ajustes	-43	-36	19,4%	-33	-169	-80,7%
EBITDA Recorrente	818	696	17,5%	2.697	2.891	-6,7%
% margem EBITDA Recorrente	21,7%	17,6%	410 bps	20,1%	21,5%	-140 bps

- A **receita líquida** caiu -4,8% A/A, devido a uma ligeira queda da marca Natura e das receitas ainda pressionadas da marca Avon, cujo relançamento teve início em março
- A **margem bruta** foi de 67,5%, melhora de +150 pontos-base A/A e redução de -170 pontos-base em relação ao trimestre anterior, em meio à sazonalidade típica das festas de final de ano e, em menor grau, à dinâmica mais fraca do mercado. No ano, a margem ficou em 69,0%, mantendo-se em um nível saudável e com desempenho estável em comparação ao ano anterior
- As **despesas com vendas** caíram -11,6% A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda da receita. Como percentual da receita líquida, houve uma melhora de 300 pontos-base A/A, impulsionada pela otimização das despesas com pessoal e reduções táticas de custos, como eventos de final de ano
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 6,3%, devido principalmente a maiores investimentos em sistemas diretamente relacionados ao novo planejamento integrado e à nossa estratégia digital/omnicanal, conforme destacado ao longo de 2025. No entanto, as despesas gerais e administrativas caíram 19% sequencialmente, apoiadas por reduções táticas de custos e ajustes na remuneração variável, refletindo os resultados operacionais mais fracos do que o esperado. Ainda assim, as despesas gerais e administrativas no Brasil em 2025 permanecem superiores aos níveis de 2024, uma vez que a maioria dos nossos investimentos estruturantes está concentrada no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 62 milhões (-35,6% A/A), com cerca de 60% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 30% associados a despesas com indenizações e o restante relacionado principalmente a investimentos nas fábricas
- O **EBITDA e a margem recorrente** atingiram R\$ 818 milhões e 21,7%, respectivamente. A expansão de +410 pontos-base na rentabilidade A/A reflete principalmente ganhos na margem bruta e otimização das despesas com vendas. No ano, a rentabilidade ficou em sólidos 20,1%, demonstrando resiliência mesmo com a concentração de investimentos estruturantes no país

03 América Hispânica | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Hispana					
	4T-25	4T-24	%YoY R\$	2025	2024	%YoY R\$
Total	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-1,4%	18,3%		4,7%	14,1%	
Natura	1.767	2.046	-13,6%	6.115	6.209	-1,5%
Cresc. A/A - CC (%)	6,7%	33,5%		17,1%	28,6%	
Avon	456	716	-36,3%	1.874	2.504	-25,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,7%	1,7%		-11,6%	-0,9%	
Casa & Estilo	169	289	-41,6%	728	1.138	-36,0%
Cresc. A/A - CC (%)	-26,8%	-17,1%		-26,1%	-13,7%	
Casa & Estilo	29	33	-11,8%	77	90	-14,2%
Cresc. A/A - CC (%)	7,4%	0,0%		-0,3%	0,0%	

Natura Hispânica

- A receita cresceu +6,7% em CC e caiu -13,6% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Dando sequência a um 3T-25 desafiador, marcado pela integração da Natura e da Avon na Argentina, a redução do canal de venda direta aliada à desaceleração macroeconômica seguiu pressionando o desempenho da região
- Excluindo a Argentina, o crescimento em moeda corrente se manteve em linha com o desempenho consolidado, sustentado pela contribuição consistente dos mercados mais maduros da Onda 2, e com o México ainda pressionado pelo declínio na base de consultoras, apesar de já ter retomado o crescimento no decorrer do trimestre
- Para 2026, prevemos uma aceleração significativa no crescimento real da receita em CC do mercado hispânico, impulsionado por:
 - maturação da Onda 2 no México e na Argentina, seguindo a trajetória de outros mercados já integrados
 - base de comparação favorável, particularmente no México a partir do 2T-26 e na Argentina a partir do 3T-26
 - expansão acelerada da penetração de domicílios no México, sustentada pelo alcance e pelo relançamento da marca Avon e por maiores investimentos em *brand awareness* da marca Natura, possibilitados pelo novo modelo comercial introduzido em 2025

Avon Hispânica

- As receitas encolheram -14,7% em CC e -36,3% em R\$. Assim como a Natura, a Avon foi impactada no 4T-25 por fatores cambiais adversos e pelo desempenho na Argentina após a implementação da Onda 2 no 3T. Além disso, a transição para revista exclusivamente digital em junho de 2025 no país continua a afetar negativamente as operações locais. Por outro lado, a marca apresentou uma recuperação sustentada no desempenho ex-Argentina, registrando -0,2%, uma melhora em relação aos -15,4% registrados no 3T-25, já considerando o impacto positivo das vendas para o distribuidor da Avon CARD¹

Casa & Estilo Hispânica

- As receitas sofreram queda acentuada de -26,8% em CC e -41,6% em R\$, em função dos impactos persistentes com a implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração das marcas

¹ Conforme mencionado no Fato Relevante divulgado em 15 de setembro de 2025, o Grupo Natura continua fornecendo produtos acabados para a Avon América Central e República Dominicana (CARD)

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
KPIs Operacionais						
Consultoras ^a (mil)	1.152	1.481	-22,2%	1.336	1.494	-10,6%
# Clientes Identificados (MM)	1,3	0,9	35,3%	1,3	0,9	35,3%
Total Lojas	99	68	45,6%	99	68	45,6%
Lojas Próprias	97	68	42,6%	97	68	42,6%
Franquias	2	0	n.a.	2	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.163	2.819	-23,3%	8.223	9.429	-12,8%
Omni / Digital	163	191	-14,4%	330	335	-1,3%
Varejo	94	73	28,0%	242	181	33,3%

a Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- As receitas caíram -23,2% A/A, em função principalmente da queda de -22,2% no número de consultoras de beleza A/A, refletindo o processo da Onda 2 na Argentina e, em menor grau, no México. Além disso, o desempenho da receita também foi pressionado pela variação cambial desfavorável

Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,4% A/A, devido principalmente ao desempenho da Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”

Varejo

- A rede de lojas próprias segue crescendo, com 29 novas lojas abertas em 2025, e com o lançamento de franquias na região. Essa expansão, combinada com o desempenho saudável das lojas existentes, levou a um crescimento de +28,0% A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram afetadas por fatores cambiais adversos, mas dada a menor penetração do varejo nas receitas da Argentina, o impacto não foi tão severo quando comparado ao Digital e Venda Direta

As receitas por canal são publicadas em R\$ de acordo com a IAS 29, que trata da contabilidade da hiperinflação. Assim, a variação anual nas receitas por canal é, em grande parte, um reflexo da contabilidade da hiperinflação e dos efeitos cambiais adversos.

C. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Hispana P&L					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
CMV	-970	-1.245	-22,1%	-3.324	-3.925	-15,3%
Lucro Bruto	1.450	1.838	-21,1%	5.472	6.017	-9,1%
% margem Bruta	59,9%	59,6%	30 bps	62,2%	60,5%	170 bps
Despesas com Vendas	-1.032	-1.486	-30,6%	-3.988	-4.553	-12,4%
% receita líquida	-42,6%	-48,2%	560 bps	-45,3%	-45,8%	50 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-325	-473	-31,2%	-1.240	-1.560	-20,5%
% receita líquida	-13,4%	-15,3%	190 bps	-14,1%	-15,7%	160 bps
Custos Transformação	-43	-158	-73,0%	-176	-221	-20,7%
% receita líquida	-1,8%	-5,1%	330 bps	-2,0%	-2,2%	20 bps
Outras receitas / despesas	-8	0	3517,8%	-18	-35	-48,4%
% receita líquida	-0,3%	0,0%	-30 bps	-0,2%	-0,4%	20 bps
EBIT	43	-279	-115,2%	49	-353	-114,0%
% margem EBIT	1,8%	-9,0%	1080 bps	0,6%	-3,6%	420 bps
Deprec. & Amortiz.	85	88	-3,7%	320	331	-3,3%
% receita líquida	3,5%	2,9%	60 bps	3,6%	3,3%	30 bps
EBITDA	127	-191	-166,8%	370	-22	-1781,4%
% margem EBITDA	5,3%	-6,2%	1150 bps	4,2%	-0,2%	440 bps
Ajustes EBITDA	55	171	-68,1%	187	233	-19,7%
% receita líquida	2,3%	5,5%	-320 bps	2,1%	2,3%	-20 bps
Custos Transformação	43	158	-73,0%	176	221	-20,7%
Outros ajustes	12	13	-10,1%	12	12	0,2%
EBITDA Recorrente	182	-20	-1024,3%	557	211	164,0%
% margem EBITDA Recorrente	7,5%	-0,6%	810 bps	6,3%	2,1%	420 bps

- A **receita líquida** caiu -21,5% A/A, em meio a instabilidades temporárias da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos negativos do câmbio e o severo impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação no desempenho anual do mercado hispânico ex-Argentina em CC
- A **margem bruta** ficou em 59,9%, melhora de +30 pontos-base A/A, devido principalmente à contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício mais significativo sobre o CMV da região, impactando positivamente a margem bruta contábil A/A. Excluindo esse efeito, as margens seguiram pressionadas A/A pela integração da Natura e da Avon nos dois principais países da região
- As **despesas com vendas** reduziram -30,6% A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda da receita. Como percentual da receita líquida, a melhora foi de +560 pontos-base A/A, como resultado das otimizações planejadas da Onda 2 e menores investimentos em marketing no México e na Argentina, à medida que aguardam a normalização dos níveis de serviço da região
- As **despesas gerais e administrativas** diminuíram -31,2% A/A, também refletindo as otimizações planejadas da Onda 2. Assim como no Brasil, as despesas foram beneficiadas por reduções táticas de custos e ajustes estratégicos na remuneração variável, refletindo resultados operacionais mais fracos do que o esperado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 43 milhões, em comparação com R\$ 158 milhões no 4T-24, período durante o qual um centro de distribuição na Argentina foi fechado e a marca Natura anunciou o novo modelo comercial no México. A maior parte dos R\$ 43 milhões registrados no 4T-25 se referem a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 182 milhões, com margem de 7,5%. A expansão de +810 pontos-base A/A reflete as eficiências planejadas nas despesas com vendas, gerais e administrativas, decorrentes principalmente da integração da Natura e da Avon nos dois principais mercados da região. No ano, a margem EBITDA atingiu 6,3% – alinhada ao nível do 1T-25, anterior ao lançamento da Onda 2 no México e na Argentina –, apesar da recuperação mais lenta do que o previsto nas receitas da Argentina

04 Natura | Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	6.193	7.046	-12,1%	22.218	23.381	-5,0%
CMV	-2.197	-2.591	-15,2%	-7.484	-8.081	-7,4%
Lucro Bruto	3.996	4.455	-10,3%	14.734	15.300	-3,7%
% margem Bruta	64,5%	63,2%	130 bps	66,3%	65,4%	90 bps
Desp. Vendas	-2.513	-3.162	-20,5%	-9.410	-10.188	-7,6%
% receita líquida	-40,6%	-44,9%	430 bps	-42,4%	-43,6%	120 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-766	-957	-20,0%	-3.229	-3.256	-0,9%
% receita líquida	-12,4%	-13,6%	120 bps	-14,5%	-13,9%	-60 bps
Transformation costs	-105	-256	-59,2%	-427	-498	-14,2%
% receita líquida	-1,7%	-3,6%	190 bps	-1,9%	-2,1%	20 bps
Outras receitas / despesas	-409	-511	-19,9%	-361	-455	-20,6%
% receita líquida	-6,6%	-7,3%	70 bps	-1,6%	-1,9%	30 bps
EBIT	203	-432	-147,0%	1.307	903	44,7%
% margem EBIT	3,3%	-6,1%	940 bps	5,9%	3,9%	200 bps
Deprec. & Amortiz.	241	259	-7,2%	909	947	-4,0%
% receita líquida	3,9%	3,7%	20 bps	4,1%	4,0%	10 bps
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
% margem EBITDA	7,2%	-2,4%	960 bps	10,0%	7,9%	210 bps
Ajustes EBITDA	535	795	-32,7%	916	1.010	-9,3%
% receita líquida	8,6%	11,3%	-270 bps	4,1%	4,3%	-20 bps
Custos Transformação	105	256	-59,2%	427	498	-14,2%
Outros ajustes	430	538	-20,1%	489	512	-4,6%
EBITDA Recorrente	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%
% margem EBITDA Recorrente	15,8%	8,8%	700 bps	14,1%	12,2%	190 bps

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
 Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
 Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -12,1% A/A, refletindo um desempenho mais fraco no Brasil e a recuperação em curso na América Hispânica, somados às pressões cambiais e de hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 64,5%, +130 pontos-base A/A devido à base de comparação favorável, mas apresentando contração de -270 pontos-base em relação ao trimestre anterior, refletindo a sazonalidade típica do 4T juntamente com a pressão sobre as margens nos mercados hispânicos após a integração da Natura e da Avon no México e na Argentina
- As **despesas com vendas** caíram 20,5% A/A, melhora de +430 pontos-base A/A como percentual da receita líquida. Essas eficiências refletem principalmente as otimizações planejadas da Onda 2 nos dois principais mercados hispânicos, aliadas à ganhos em despesas com pessoas no Brasil
- As **despesas gerais e administrativas** reduziram em 20,0% A/A, melhora de +120 pontos-base A/A como percentual da receita líquida. O desempenho no Brasil, ainda pressionado pelos investimentos estruturantes, foi mais do que compensado pelas eficiências planejadas da Onda 2 nos mercados hispânicos. Além disso, a queda de 76% nas despesas corporativas do Grupo (referentes à estrutura anterior da Holding) representou impacto positivo de quase 100 pontos-base A/A nas despesas gerais e administrativas consolidadas
- **Outras despesas** somaram R\$ -409 milhões, explicadas principalmente pela constituição de provisão integral sem efeito sobre o caixa para recebíveis da The Body Shop no valor de R\$ -434 milhões. Além disso, como 10% da reorganização da Companhia já havia sido anunciada em dezembro, esta linha também foi impactada em R\$ 37 milhões referentes à provisão para rescisões. Esses dois efeitos combinados foram parcialmente compensados por créditos fiscais
- O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 978 milhões, com margem de 15,8%. Além da base de comparação favorável, a expansão de +700 pontos-base A/A foi sustentada pela melhora nas despesas com vendas, gerais e administrativas, impulsionada pelas eficiências planejadas da Onda 2 nos mercados hispânicos, por reduções táticas de custos e por ajustes estratégicos na remuneração variável, cujo efeito combinado mais do que compensou os impactos persistentes de maiores investimentos estruturantes
- No ano, o EBITDA recorrente foi de R\$ 3,1 bilhões e a rentabilidade aumentou +190 pontos-base A/A para 14,1%. A melhora na margem foi impulsionada pela contribuição de +140 pontos-base da Latam e de +50 pontos-base das despesas corporativo do Grupo, mesmo em um cenário macroeconômico mais desafiador no Brasil e instabilidades mais significativas decorrentes da integração da Natura e da Avon na Argentina. **Vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente da Latam teria expandido mesmo excluindo os benefícios dos ajustes estratégicos na remuneração variável**

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Resultado das atividades de financiamento	-107	96	-211,9%	-966	14	-6907,7%
Despesas Financeiras	-156	-128	21,7%	-568	-501	13,5%
Receitas Financeiras	32	69	-52,9%	134	341	-60,9%
Resultado com derivativos de variação cambial	17	156	-89,2%	-532	173	-406,5%
Contingências Judiciais	-7	-36	-79,5%	-38	-54	-30,2%
Outros resultados financeiros	-13	-32	-59,4%	118	-559	-121,1%
Despesas com arrendamentos	-28	-19	48,5%	-115	-88	30,7%
Variação cambial líquida	35	187	-81,5%	258	58	341,7%
Efeito de hiperinflação	12	-100	-111,9%	-18	-284	-93,7%
Outros	-32	-101	-68,9%	-7	-245	-97,3%
Resultado Financeiro	-128	28	-561,5%	-886	-599	47,8%

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

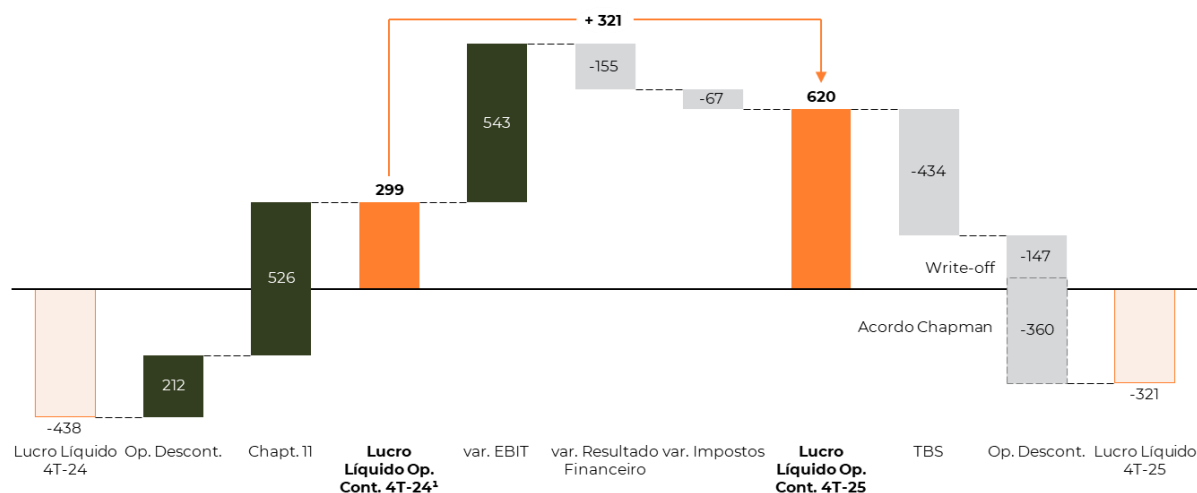
Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

Durante o trimestre, os resultados financeiros líquidos foram de R\$ -128 milhões, em comparação com R\$ +28 milhões no 4T-24. A piora de R\$ -156 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -203 milhões nos resultados líquidos das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ -156 milhões, com base em uma dívida total de R\$ 6.175 milhões, implicando uma taxa de juros trimestral de 2,5%. O aumento de 21,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 32 milhões, representando um rendimento trimestral de 1,2% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2,7 bilhões. Esse baixo rendimento é explicado principalmente pela posição de R\$ 231 milhões mantida em dólares e pelo saldo médio de caixa mais baixo durante o trimestre em comparação com o saldo ao final do 4T-25
- **Resultados de derivativos cambiais** somaram R\$ +17 milhões, uma vez que a taxa de câmbio (USD/R\$) observada no trimestre foi similar à taxa protegida pelo hedge. Em contrapartida, o 4T-24 havia registrado um ganho mais significativo nessa linha, impulsionado por uma valorização significativa do dólar em relação ao real brasileiro naquele período

06 Lucro Líquido



O lucro líquido no 4T-25 foi de R\$ -321 milhões, comparado ao prejuízo líquido de R\$ -438 milhões no mesmo período do ano anterior.

Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas totalizaram R\$ -507 milhões. Esse montante se deve principalmente à provisão de US\$ -67 milhões (cerca de R\$ -360 milhões) relacionada ao acordo com a Chapman, conforme divulgado no Fato Relevante publicado em 23 de fevereiro de 2026. Os R\$ -147 milhões restantes refletem o efeito líquido da baixa total dos ativos classificados como operações descontinuadas no 3T-25, após a conclusão das vendas da Avon International, Avon Rússia e Avon América Central e República Dominicana (CARD)

Operações continuadas

No 4T-25, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +186 milhões. Esse resultado inclui a provisão integral não recorrente sem efeito caixa de R\$ -434 milhões relacionada aos recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse impacto, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +620 milhões.

No 4T-24, o prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -227 milhões, incluindo R\$ -526 milhões em despesas no nível corporativo relacionadas majoritariamente ao processo do Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, o lucro líquido das operações continuadas naquele período foi de R\$ +299 milhões.

Com isso, na comparação A/A, as operações continuadas apresentaram melhora de R\$ +321 milhões, explicada principalmente por:

- melhora de R\$ +543 milhões no **EBIT** A/A, como resultado principalmente da maior rentabilidade recorrente e dos menores custos de transformação
- piora de R\$ -156 milhões dos **resultados financeiros líquidos** A/A, em função principalmente dos menores ganhos sem efeito caixa com derivativos cambiais (devido às flutuações da taxa de câmbio USD/R\$) e, em menor grau, pela redução na posição média de caixa A/A
- melhora de R\$ +67 milhões A/A em **impostos**, beneficiada por menores ineficiências tributárias oriundas das iniciativas de simplificação da Companhia e da amortização de ágio relacionada ao PPA da Avon Brasil

Vale ressaltar que as operações continuadas geraram lucro líquido de R\$ +463 milhões em 2025, mesmo considerando as despesas de R\$ -511 milhões relativas aos desinvestimentos, incluindo a provisão integral não recorrente e sem efeito caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. **Excluindo esse efeito, o lucro líquido foi de R\$ +974 milhões, evidenciando a robustez do nosso modelo de negócios core e o potencial de expansão dos resultados nos próximos períodos.**

07 Fluxo de Caixa

(R\$ MM, %)	Cosméticos			Pro-forma ^b Holding ^a		
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	-321	-438	(26,7)	-2.202	-8.930	(75,3)
Depreciação e amortização	241	287	-16	909	969	-6
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	592	213	178	2.391	2.911	-18
Resultado das Operações Descontinuadas	507	212	139	2.665	8.285	-68
Lucro líquido ajustado	1.019	273	272,8	3.763	3.236	16,3
Redução / (aumento) no capital de giro	-261	434	-160	-1.818	-1.086	67
Estoque	351	789	-56	-821	-318	158
Contas a receber	-642	-548	17	-736	-2.043	-64
Contas a pagar	-157	-64	145	226	728	-69
Outros ativos e passivos	186	257	-28	-488	547	-189
Imposto de renda e contribuição social	-36	-301	-88	-212	-718	-71
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-229	-212	8	-564	-585	-4
Pagamentos de lease	-57	-69	-17	-323	-306	6
Outras atividades operacionais	-72	-69	5	-271	-185	47
Caixa das operações continuadas	364	56	545,4	575	355	61,8
Capex	-140	-258	-46	-386	-548	-30
Venda de ativos	0	27	-	0	27	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	25	87	-71	-51	138	-137
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
Outras atividades de investimento e financiamento	-65	1.494	-104	463	2.046	-77
Atividades operacionais - operações descontinuadas	-8	-96	-92	-1.750	-11.315	-85
Variação do saldo de caixa	177	1.310	(86,5)	-1.149	-9.296	(87,6)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-229	-212	8	-564	-585	-4
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	25	87	-71	-51	138	-137
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	453	37	1.111,2	753	419	79,7
(-) efeito caixa relacionado ao Chapter 11 da API		-610			-610	
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas ex. Chp 11	453	647	-30	753	1.029	-27

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do 4T-24

^b Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do 2H-25

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** foi de R\$ +138 milhões em 2025, uma melhora em relação aos R\$ -28 milhões registrados em 2024. Do ponto de vista do fluxo de caixa para firma, a Companhia gerou R\$ +753 milhões, em comparação com R\$ +419 milhões em 2024. O resultado do ano anterior foi fortemente impactado pela saída de caixa de R\$ -610 milhões relacionada ao processo voluntário de Chapter 11 da API. Em bases normalizadas, a geração de caixa de R\$ +753 milhões em 2025 implica uma redução R\$ -276 milhões A/A, refletindo principalmente:

- aumento de R\$ -732 milhões no consumo de capital de giro A/A, impulsionado pelo maior consumo de caixa relacionado a estoques e menor geração de caixa proveniente de contas a pagar em meio a um desempenho mais fraco das receitas em relação a 2024. Esse efeito foi parcialmente compensado pelo menor consumo de caixa de contas a receber, refletindo uma disponibilidade de crédito mais restrita. Além disso, outros ativos e passivos resultaram em uma saída de caixa de R\$ -488 milhões em 2025, em comparação com uma geração de caixa de R\$ +547 milhões no ano anterior, devido principalmente à menor provisão de remuneração variável ao final do ano e ao menor consumo de créditos fiscais em um cenário de desempenho mais fraco de receita

Parcialmente compensado por:

- R\$ +507 milhões A/A em imposto de renda e contribuição social beneficiada por menores ineficiências tributárias oriundas das iniciativas de simplificação da Companhia e da amortização de ágio relacionada ao PPA da Avon Brasil
- R\$ +162 milhões A/A relativos à redução de capex. Em 2024, o capex foi de R\$ -548 milhões (~2,3% da receita líquida), nível superior ao normalizado em meio à estratégia de integração/simplificação do Grupo. Já em 2025, o capex foi de R\$ -386 milhões, representando 1,7% da receita líquida, uma base mais normalizada quando comparado ao nível histórico de 1,5%-2,0%¹

Em 2025, o fluxo de caixa para firma do Grupo Natura proveniente de operações continuadas foi de R\$ +753 milhões, sendo ~R\$ -199 milhões referentes ao consumo de caixa corporativo do Grupo (utilizando o EBITDA ex-provisão TBS como proxy) e R\$ + 952 milhões referentes à geração de caixa da Latam.

¹ Desde 2024, os investimentos em TI e sistemas sob contratos "as-a-service" têm sido contabilizados majoritariamente como Opex, em vez de Capex, de acordo com a IAS 38. O nível histórico mencionado é ajustado por esse efeito.

08 Alavancagem e Dívida Líquida

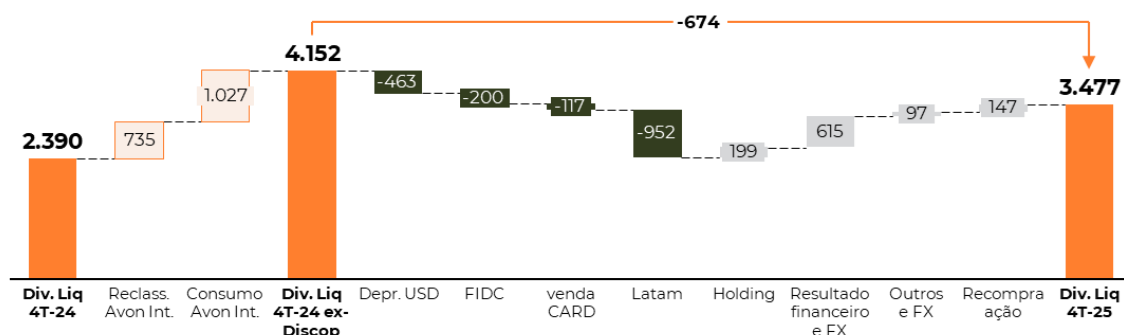
(R\$ MM, %)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding 4T-24
Curto-Prazo	101	177	56
Longo-Prazo	6.075	6.157	6.787
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	558	366	353
(=) Total de passivos de financiamento	6.733	6.700	7.196
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(558)	(366)	(353)
Dívida Bruta^a	6.175	6.334	6.843
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	(27)	(36)	5
Total Dívida Bruta	6.149	6.298	6.848
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.671	2.253	4.458
(=) Dívida Líquida	3.477	4.044	2.390
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,57x	2,53x	1,52x
Dívida Total/EBITDA	2,77x	3,94x	4,35x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,75x	2,89x	1,27x
Dívida Total/EBITDA	3,09x	4,50x	3,65x

a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **dívida líquida** encerrou o 4T-25 em R\$ 3,5 bilhões, uma melhora sequencial de R\$ 567 milhões impulsionada pela geração de caixa sazonal típica no último trimestre do ano.

O **índice de alavancagem** atingiu 1,57x, melhora sequencial de 0,96x. Essa desalavancagem reflete a redução da dívida líquida e, mais significativamente, a melhora no EBITDA UDM, já que o número negativo reportado no 4T-24 foi substituído por um desempenho bem mais saudável no 4T-25. Vale lembrar que o EBITDA do trimestre foi pressionado pela provisão não caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. **Excluindo esse efeito não recorrente, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.**



09 ESG

ESG	2025	2024	% A/A
Emissão absoluta de carbono	550.383	612.581	-10,2%
Escopo 1 e 2	14.682	21.597	-32,0%
Escopo 3	535.701	590.984	-9,4%
% de plástico reciclado pós consumo	21%	18%	310 bps

¹ Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. ² Resultados atualmente em processo de asseguarção externa. ³ Neste relatório, Escopo 3 inclui frentes de trabalho prioritárias (Produtos CFT, Produtos Casa & Estilo, Materiais impressos e Logística). O inventário completo do Escopo 3 é apresentado no Relatório Anual.

O S&P Global Sustainability Yearbook 2026 reconheceu a Natura como a **empresa de beleza mais sustentável da América Latina** e a 4ª mais sustentável globalmente no setor de Produtos Pessoais, com base no Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2025. A Companhia obteve uma pontuação de 79/100 e recebeu a distinção Industry Mover pela evolução acelerada de suas práticas.

Em linha com nosso plano de transição climática, **reduzimos as emissões absolutas de carbono em 10,2% em 2025** (Escopos 1, 2 e 3 em relação a 2024). Esse desempenho se deu por iniciativas estruturantes, como o projeto de uso de biometano em Cajamar, cuja operação foi iniciada em julho de 2025 e ampliada em fevereiro de 2026 com a implantação de um posto de abastecimento interno. Em parceria com a Ultragaz, alcançamos ganhos de produtividade de mais de 400% no ciclo de reabastecimento (reduzindo o tempo de 50 para 10 minutos). Espera-se que essa operação evite a emissão de aproximadamente 1,3 mil toneladas de carbono. O resultado também reflete otimizações logísticas no Brasil e a execução de contratos estratégicos de energia (PPAs) no México, Argentina e Brasil, contribuindo para a mitigação da volatilidade tarifária, o abastecimento de energia renovável e maior previsibilidade de custos em mercados-chave.

Como resultado desse progresso, a Natura garantiu mais uma vez a **classificação “A” no CDP Climate Change**, reforçando nosso compromisso com um plano de transição climática sólido e ambicioso – especialmente neste primeiro ano de elaboração de relatórios anuais totalmente integrados com a Avon Latam. Também recebemos mais uma vez a **classificação “A” na Avaliação de Engajamento de Fornecedores (SEA) do CDP**, reafirmando nosso foco em uma cadeia de valor de baixo carbono e a importância do engajamento com fornecedores para acelerar nossa ambição regenerativa.

Em circularidade, reportamos à Ellen MacArthur Foundation que a Natura Cosméticos S.A. atingiu 29% de conteúdo reciclado pós-consumo (PCR) nas embalagens, superando a meta de 25% um ano antes do previsto. Esse progresso sustenta nossa posição de liderança desde 2007, quando essas iniciativas começaram, e mitiga os riscos de conformidade relacionados ao Novo Decreto de Logística Reversa de Embalagens Plásticas nº 12.688/2025, que exige 22% de PCR até 2026 (40% até 2040). Considerando a Natura e a Avon combinadas, atingimos **21,3% de incorporação de PCR**.

Também estivemos na COP30, onde reforçamos nosso posicionamento como **referência em bioeconomia**, promovendo parcerias público-privadas para escalar modelos de negócios regenerativos com potencial de retorno financeiro. Nossa CFO, Silvia Vilas Boas, destacou a importância dos mecanismos de financiamento climático para reduzir barreiras regulatórias e atrair capital mais barato para apoiar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Por fim, a Natura foi reconhecida pela B3 como uma das poucas empresas incluídas em 2025 nos três principais índices de sustentabilidade da Bolsa de Valores do Brasil (ISE B3, ICO2 B3 e IDIVERSA B3), e também foi reconhecida no Ranking Merco Companies 2025 pelo 12º ano consecutivo como a **empresa com melhor reputação no Brasil**.

10 Renda Fixa

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

Natura Cosméticos S.A.			
Agência	Escala Global	Escala Nacional	Visão
Fitch Ratings	BB+	AAA	Estável
Moody's	Ba2	-	Estável
Standard & Poor's	BB	AAA	Estável

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12ª emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 255,9 milhões	DI + 0,8 por ano
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 487,2 milhões	IPCA + 6,80%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306,9 milhões	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	15/06/2024	15/06/2029	R\$ 1,326 milhões	DI + 1,20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4,125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%

11 Anexos

A. Efeitos da hiperinflação

Latam	4T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	4T-25 (reportado)
Receita Líquida	6.078	152	-35	6.195
EBITDA Recorrente	1.085	-78	-7	1.000
% Margem EBITDA Recorrente	17,9%			16,1%

Latam	4T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	4T-24 (reportado)
Receita Líquida	6.656	256	134	7.046
EBITDA Recorrente	709	-65	32	677
% Margem EBITDA Recorrente	10,7%			9,6%

B. Balanço patrimonial

ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding QTQ24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding QTQ24
ATIVOS CIRCULANTES				PASSIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.491	1.315	2.642	Empréstimos, financiamentos e debêntures	101	177	56
Títulos e valores mobiliários	1.181	938	1.816	Arrendamento mercantil	192	180	207
Contas a receber de clientes	4.680	4.291	5.281	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.905	4.871	6.342
Contas a receber - Alienação de controladas	169	0	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Estoques	2.966	3.319	3.378	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	1
Impostos a recuperar	1.068	865	661	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	471	734	1.201
Imposto de renda e contribuição social	263	265	374	Obrigações tributárias	581	437	674
Instrumentos financeiros derivativos	8	40	343	Imposto de renda e contribuição social	127	52	57
Outros ativos circulantes	363	442	645	Instrumentos financeiros derivativos	324	467	147
Ativos mantidos para venda	27	735	0	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	20
Total dos Ativos Circulantes	12.214	12.211	15.140	Outros passivos circulantes	683	245	901
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES				Ativos mantidos para venda	0	347	0
Contas a receber - Alienação de controladas	0	413	428	Total dos Passivos Circulantes	7.384	7.509	9.607
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0	PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Impostos a recuperar	365	594	717	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.075	6.157	6.787
Imposto de renda e contribuição social diferido	2.024	1.761	1.905	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	559	366	353
Depósitos judiciais	694	629	476	Arrendamento mercantil	401	377	770
Instrumentos financeiros derivativos	70	90	46	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	60	21	118
Títulos e valores mobiliários	31	23	29	Obrigações tributárias	159	304	177
Outros ativos não circulantes	46	46	1.378	Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	135	1.356
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.230	3.555	4.978	Imposto de renda e contribuição social	105	0	0
Imobilizado	2.469	2.429	3.494	Instrumentos financeiros derivativos	79	0	0
Intangível	10.391	10.201	12.479	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	890	868	1.411
Direito de Uso	667	650	1.043	Outros passivos não circulantes	283	269	882
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.757	16.836	21.993	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.611	8.497	11.854
TOTAL DOS ATIVOS	28.971	29.047	37.133	PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
				Capital social	6.000	6.000	12.485
				Ações em tesouraria	-6	-8	-20
				Reservas de capital	2.184	2.169	10.481
				Reservas de lucro	3.911	4.232	0
				Ajustes de avaliação patrimonial	889	647	1.605
				Prejuízo acumulado	0	0	-8.880
				Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	12.977	13.041	15.671
				TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	28.971	29.047	37.133

C. Reconciliação EBITDA

Reconciliação EBITDA

(R\$ MM, %) ¹	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
Provisão recebíveis da alienação da The Body Shop	434	0	n.a.	434	0	n.a.
Efeitos associados ao Chapter 11 e recompra ACL	0	496	-100,0%	0	496	-100,0%
Plano de Transformação e Integração	134	254	-47,2%	390	484	-19,4%
Projetos Estratégicos	9	21	-59,9%	108	82	30,4%
Outros	-42	24	-279,6%	-15	-51	-70,4%
EBITDA Ajustado	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

12 Teleconferência de Resultados

Terça-feira, 17 de março de 2026

08h00 | Nova Iorque

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

A [transmissão](#) será em português com tradução simultânea para o inglês.

13 Glossário

Alocações Centrais de Custos Latam: despesas incorridas por um determinado país da América Latina, que beneficiam toda a região. Por exemplo, despesas de executivos C-level ou investimentos em sistemas utilizados por diferentes países. Essas despesas são alocadas de acordo com a participação de cada região na receita líquida

América Hispânica: se refere aos países da América Latina, excluindo o Brasil

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

Câmbio: refere-se à conversão de moedas estrangeiras e às variações nas taxas de câmbio que impactam os resultados financeiros de empresas com operações internacionais

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

CDP: plataforma global de reporte ambiental utilizada por empresas e governos para mensurar, gerenciar e divulgar impactos ambientais, com foco em mudanças climáticas, segurança hídrica e florestas

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)

Clientes Identificados: clientes finais identificados no período dos últimos 12 meses a partir de vendas realizadas pelas marcas Natura, Avon, Emana Pay e Bluma

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

COP30: Conferência Anual das Partes (COP) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), dedicada à negociação e o alinhamento de ações de mitigação e adaptação às mudanças climáticas.

Corporate Sustainability Assessment (CSA): metodologia de avaliação anual da S&P Global que examina milhares de empresas ao redor do mundo segundo critérios ESG, servindo de base para índices como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e o Sustainability Yearbook

CRM: Customer Relationship Management — estratégia e ferramenta tecnológica que centraliza dados, automatiza processos e monitora as interações com clientes

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

DG&A: despesas gerais e administrativas incluindo P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), TI e despesas com projetos

Estrutura Corporativa do Grupo (Group Corporate): estrutura remanescente anteriormente denominada Holding até o 2T-25

Estrutura ótima de capital: nível ideal de alavancagem da Companhia, dentro do intervalo de 1,0x a 1,5x do índice Dívida Líquida/EBITDA

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

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD, ou Task Force on Climate-Related Financial Disclosures): as recomendações de divulgação relacionadas ao clima, que permitem às partes interessadas compreender os ativos relacionados ao carbono e suas exposições a riscos relacionados ao clima

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza (TNFD, ou Task Force on Nature-Related Financial Disclosures): 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

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 rerepresentadas de acordo com as mudanças no

poder de compra geral dessa moeda, para que as informações financeiras fornecidas sejam mais significativas

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 períodos sendo comparados, excluindo os efeitos da flutuação da moeda estrangeira

Omni / Digital: receitas que incluem a plataforma própria de e-commerce, receitas de marketplace e vendas digitais das consultoras (rastreáveis a partir do site das consultoras e da revista digital)

Onda 2: projeto para integrar as marcas Natura e Avon nos países da América Latina, incluindo distribuição, logística, base de consultoras, etc.

Power Purchase Agreement (PPA): contrato de fornecimento de energia elétrica de longo prazo (geralmente de fonte renovável) firmado entre um gerador e um consumidor, com preços contratados previamente. Com prazos que variam tipicamente entre 8 a 20 anos, os PPAs podem impulsionar o desenvolvimento de novos projetos de geração de energia renovável

Purchase Price Allocation (PPA): Alocação do Preço de Compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

Penetração de crédito – % sell-in: penetração do crédito concedido por meio das ferramentas Emana Pay sobre a receita líquida total

R\$: reais brasileiros

S&P Global Sustainability Yearbook: Publicação de referência em sustentabilidade que reconhece empresas com desempenho excepcional em seus respectivos setores, com base no Corporate Sustainability Assessment (CSA). Apenas as empresas líderes de cada setor são elegíveis para inclusão

SKU: Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque) — código único utilizado para identificar, organizar e rastrear cada item em estoque

TPV: Total Payment Volume (Volume total de pagamentos) — valor total processado em transações

Usuárias ativas do Emana Pay: usuárias que realizaram pelo menos uma atividade nos últimos quatro meses, em critério alinhado à média de consultoras disponíveis no canal de venda direta. Algumas dessas usuárias já não são mais consultoras de beleza Natura/Avon, mas mantêm acesso aos serviços do Emana. O crédito do Emana, no entanto, está disponível apenas para compras realizadas junto ao Grupo (crédito próprio)

14 Disclaimer

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

Q4 - 25

Earning Release

Strong Underlying Profitability Evolution Amidst Subdued Top-line Performance

- Solid gross margin, Wave 2 SG&A efficiencies and impacted compensation led Latam's FY-25 underlying EBITDA margin to 14.6% (16.1% in Q4-25) more than offsetting higher structural investments and softer top-line growth
- FY-25 leverage ratio within the Company's optimal capital structure range despite WK impact from softer revenues, supported by healthy cash flow to firm generation and sustainable YoY EBITDA growth
- The simplification process weighed on the bottom line but was successfully completed following Avon International and Avon Russia sales in Q4-25. Meanwhile, the core business delivered a ~BRL 1.0 billion net income in 2025

(BRL mn, %) ¹	Q4-25				2025			
	Brazil	Hispanic	Latam	Natura Group ^a	Brazil	Hispanic	Latam	Natura Group ^a
Net revenues	3.773	2.420	6.193	6.193	13.423	8.795	22.218	22.218
YoY growth - CC (%)	-4,8%	-1,4%	-3,4%	-3,4%	-0,1%	4,7%	1,8%	1,8%
YoY growth - BRL (%)	-4,8%	-21,5%	-12,1%	-12,1%	-0,1%	-11,5%	-5,0%	-5,0%
Gross margin (%)	67,5%	59,9%	64,5%	64,5%	69,0%	62,2%	66,3%	66,3%
YoY change (bps)	150 bps	30 bps	130 bps	130 bps	-10 bps	170 bps	90 bps	90 bps
Underlying EBITDA	818	182	1.000	978	2.697	557	3.254	3.132
YoY growth (%)	17,5%	n.a.	47,8%	57,2%	-6,7%	164,0%	4,9%	9,5%
Underlying EBITDA margin (%)	21,7%	7,5%	16,1%	15,8%	20,1%	6,3%	14,6%	14,1%
YoY change (bps)	410 bps	810 bps	650 bps	700 bps	-140 bps	420 bps	130 bps	190 bps
Net income from continued operations	186				463			
Net debt	3.477				3.477			

^a including corporate expenses

¹ FY25 data is pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

Net revenues were BRL 6,193 million in Q4-25, -12.1% YoY, mainly explained by the slowdown in Brazil and the issues in Argentina integration. Revenues were also impacted by a notable BRL appreciation against Hispanic market currencies and the negative hyperinflation effect from Argentina. On a constant currency ("CC") basis, revenues were down -3.4% year-on-year, driven by:

- **Brazil**, which went down -4.8% YoY on the back of a slight decrease from the Natura brand (-2.2% YoY), mainly impacted by a reduction in the number and activity of less productive consultants, and the still-pressured Avon, as it's relaunch, which kicked off in March, starts to gain traction
- **Hispanic markets**, which went down -1.4% YoY in CC, reflecting +6.7% from Natura brand, offset by a -14.7% decline from Avon. In BRL, revenues dropped -21.5% YoY due to disturbances from Wave 2 in Argentina – primarily due to Avon's channel downsizing – coupled with FX headwinds and severe hyperinflation impact. These combined effects more than compensated the rebound in Hispanic ex-Argentina CC YoY performance

Underlying EBITDA reached BRL 978 million, with a 15.8% margin, driven by Latam's robust BRL 1.0 billion underlying EBITDA at a 16.1% margin, while Group Corporate costs represented only -40 bps of net revenues:

- **Brazil** underlying EBITDA was BRL 818 million, implying a 21.7% margin. The +410 bps YoY expansion is mainly explained by gross margin gains, selling expenses optimization and strategic reduction in compensation amid softer revenues. These combined efficiencies more than offset the planned investments flagged throughout 2025, resulting in a sound FY profitability of 20.1% and underscoring business resilience despite the concentration of structural investments in the country
- **Hispanic** underlying EBITDA reached BRL 182 million, implying a 7.5% margin. The +810 bps YoY expansion reflects planned SG&A efficiencies mainly from Natura and Avon integration across the region's two primary markets. For the full year, EBITDA margin reached 6.3% – in line with Q1-25 levels, prior to the Wave 2 roll-out in Mexico and Argentina – despite the ongoing and slower-than-anticipated top-line recovery in Argentina
- **Group Corporate** recurring expenses were BRL -22 million, down -59.9% YoY and representing -40 bps of consolidated net revenues vs. -130 bps in the same period last year

Net income from continued operations was BRL +186 million, including a non-cash, one-off full provision of BRL -434 million related to receivables from The Body Shop sale. Excluding this impact, net income was BRL +620 million and improved BRL +321 million YoY. This growth was primarily driven by the +57.2% YoY growth in underlying EBITDA, partially compensated by lower non-cash gains on FX derivatives and reduced cash balance throughout 2025. Full-year net income reached BRL 974 million when excluding TBS provision and other expenses related to the divestments, underscoring the strength of the core business model and earnings potential going forward.

Net debt at BRL 3.5 billion in Q4-25 and improved BRL 567 million QoQ driven by typical seasonal cash generation. Leverage ratio reached 1.57x improving by 0.96x sequentially. This deleverage reflects a net debt reduction and, more significantly, higher LTM EBITDA, as the negative Q4-24 reported figure was replaced by a healthier performance in Q4-25. Excluding the BRL -434 million non-cash full provision of receivables from The Body Shop sale that pressured EBITDA in the quarter, net debt/ EBITDA landed within our optimal capital structure at 1.31x.

Message from Management

2025 marked the successful completion of the group's simplification, through the sale of Avon International, Avon Central America and Dominican Republic, and Avon Russia. It was also the year that the holding structure was streamlined to its full potential following the merger of Natura &Co with Natura Cosméticos and culminating in the return of NATU3 shares.

We also completed our core business simplification by integrating Natura and Avon (Wave 2) in Mexico and Argentina. From an operational standpoint, the year proved even more challenging than anticipated. Macro uncertainty in Brazil, the subsequent slowdown in the beauty market and slight market share loss of Natura brand pressured topline in our main country. At the same time, headwinds from Wave 2 were felt in our two main Hispanic markets.

Despite revenue pressures, we delivered on our commitments to expand YoY underlying profitability, reduce transformation costs and keep our year-end leverage within an optimal level. These results were achieved even as we proceeded with planned increases in structural investments, which were effectively offset by efficiencies unlocked from Wave 2, tactical expense reductions, and impacted management compensation.

Our ESG agenda also advanced with a reduced carbon footprint and increased use of post-consumer recycled packaging. This commitment to responsible growth earned Natura the title of most sustainable company in Latin America by the S&P Global Sustainability Yearbook 2026 and maintained our "A" ratings in both CDP Climate Change and Supplier Engagement. Consequently, NATU was also included in B3's three main sustainability indices.

Following this intensive and demanding integration of our two aspirational brands, we began this year by reorganizing the company into a single, client-oriented new operating model. By streamlining our

operations and leveraging data-driven insights, we have created a leaner, cheaper and more agile organization with ~1400 fewer positions, around 25% of our total administrative headcount. Our new platform model directly addresses the fragmented accountability inherent in our legacy structure, enabling us to drive disruptive innovation at its best. All in all, this reorganization positions 2026 as the beginning of a new cycle of growth and prosperity.

Case in point, revenues are set to grow. In Mexico and Argentina, Natura accelerates as Wave 2 pressures normalize. In Brazil, the brand is positioned to regain market share - via optimized commercial incentives, a robust fragrance pipeline and improved service level - gaining momentum throughout the year and offsetting a pressured first quarter. Furthermore, Avon brand relaunch kicked-off in March in Brazil and Mexico, aiming to gradually reduce top-line declines until returning to growth as it gains traction.

With the end of transformation costs, the focus shifts to reported EBITDA margin. While pressures are expected - like restored compensation as operating results progress and the reorganization-related severances, particularly in Q1 when savings still did not go through - these should be outweighed by maturing integrations in Mexico and Argentina, savings from the new operating model and normalized structural investment. Ultimately, this should lead to some YoY profitability expansion beyond the 14.1% underlying margin posted in 2025.

Measures are being implemented to mitigate execution risk and ensure a smooth transition to the new operating model, while delivering sustainable revenue growth as the year progresses. This should allow us to deliver our ambitions and ensure that robust cash generation coupled with EBITDA growth translates directly into shareholders returns, while keeping an optimal capital structure.

01 Results Summary

(BRL mn, %) ¹	Brazil			Hispanic			Latam			Group Corporate			Natura Group		
	Q4-25	Q4-24	% YoY	Q4-25	Q4-24	% YoY	Q4-25	Q4-24	% YoY	Q4-25	Q4-24	% YoY	Q4-25	Q4-24	% YoY
Gross revenues	5.235	5.500	-4,8%	3.027	3.819	-20,7%	8.262	9.319	-11,3%				8.262	9.319	-11,3%
Net revenues	3.773	3.962	-4,8%	2.420	3.083	-21,5%	6.193	7.046	-12,1%				6.193	7.046	-12,1%
Natura	3.216	3.288	-2,2%	1.767	2.046	-13,6%	4.983	5.334	-6,6%				4.983	5.334	-6,6%
Avon	466	527	-11,5%	456	716	-36,3%	922	1.243	-25,8%				922	1.243	-25,8%
Home & Style	68	87	-21,5%	169	289	-41,6%	237	376	-36,9%				237	376	-36,9%
Others	22	60	-62,9%	29	33	-11,8%	51	93	-44,9%				51	93	
COGS	-1.227	-1.346	-8,8%	-970	-1.245	-22,1%	-2.197	-2.591	-15,2%				-2.197	-2.591	-15,2%
Gross profit	2.546	2.617	-2,7%	1.450	1.838	-21,1%	3.996	4.455	-10,3%				3.996	4.455	-10,3%
Gross margin (%)	67,5%	66,0%	150 bps	59,9%	59,6%	30 bps	64,5%	63,2%	130 bps				64,5%	63,2%	130 bps
Operating expenses	-1.903	-2.151	-11,5%	-1.407	-2.117	-33,5%	-3.311	-4.269	-22,4%	-483	-618	-21,9%	-3.793	-4.887	-22,4%
as % of net revenues	-50,4%	-54,3%	390 bps	-58,1%	-68,7%	1060 bps	-53,5%	-60,6%	710 bps				-61,2%	-69,4%	820 bps
Selling expenses	-1.482	-1.676	-11,6%	-1.032	-1.486	-30,6%	-2.513	-3.162	-20,5%				-2.513	-3.162	-20,5%
as % of net revenues	-39,3%	-42,3%	300 bps	-42,6%	-48,2%	560 bps	-40,6%	-44,9%	430 bps				-40,6%	-44,9%	430 bps
G&A expenses	-419	-394	6,3%	-325	-473	-31,2%	-744	-867	-14,2%	-22	-90	-75,9%	-766	-957	-20,0%
as % of net revenues	-11,1%	-9,9%	-120 bps	-13,4%	-15,3%	190 bps	-12,0%	-12,3%	30 bps				-12,4%	-13,6%	120 bps
Transformation costs	-62	-96	-35,6%	-43	-158	-73,0%	-105	-254	-58,8%	0	-3	-100,0%	-105	-256	-59,2%
Other revenues / expenses	60	15	296,7%	-8	0	357,8%	52	15	249,0%	-461	-526	-12,3%	-409	-511	-19,9%
as % of net revenues	1,6%	0,4%	120 bps	-0,3%	0,0%	60 bps	0,8%	0,2%	60 bps				-6,6%	-7,3%	70 bps
EBIT	643	465	38,2%	43	-279	-115,2%	686	186	267,8%	-483	-618	-21,9%	203	-432	-147,0%
EBIT margin (%)	17,0%	11,7%	530 bps	1,8%	-9,0%	1080 bps	11,1%	2,6%	850 bps				3,3%	-6,1%	940 bps
D&A	156	171	-8,7%	85	88	-3,7%	241	259	-7,0%	0	0	-100,0%	241	259	-7,2%
EBITDA	799	636	25,6%	127	-191	-166,8%	926	445	108,0%	-483	-618	-21,9%	444	-173	-357,1%
EBITDA margin (%)	21,2%	16,1%	510 bps	5,3%	-6,2%	1150 bps	15,0%	6,3%	870 bps	-7,8%	-8,8%	100 bps	7,2%	-2,4%	960 bps
EBITDA adjustments	19	60	-68,1%	55	171	-68,1%	74	231	-68,1%	461	563	-18,2%	535	795	-32,0%
Underlying EBITDA	818	696	17,5%	182	-20	-1024,3%	1.000	677	47,8%	-22	-55	-59,9%	978	622	57,2%
Underlying EBITDA margin (%)	21,7%	17,6%	410 bps	7,5%	-0,6%	810 bps	16,1%	9,6%	650 bps	-0,4%	-0,8%	40 bps	15,8%	8,8%	700 bps
Net financials													-128	28	-561,5%
EBT													75	-404	-118,6%
Taxes													111	178	-37,7%
as % of EBT													147,3%	-44,0%	19130 bps
Net income from continued operations													186	-227	-182,1%
Net margin (%)													3,0%	-3,2%	620 bps
Discontinued operations													-507	-212	139,3%
Net income / loss													-321	-438	-26,8%

¹ Q4-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results

(BRL mn, %) ¹	Brazil			Hispanic			Latam			Group Corporate			Natura Group		
	2025	2024	% YoY	2025	2024	% YoY	2025	2024	% YoY	2025	2024	% YoY	2025	2024	% YoY
Gross revenues	18.430	18.793	-1,9%	11.064	12.437	-11,0%	29.494	31.230	-5,6%				29.494	31.230	-5,6%
Net revenues	13.423	13.439	-0,1%	8.795	9.942	-11,5%	22.218	23.381	-5,0%				22.218	23.381	-5,0%
Natura	11.196	10.819	3,5%	6.115	6.209	-1,5%	17.311	17.028	1,7%				17.311	17.028	1,7%
Avon	1.809	2.090	-13,4%	1.874	2.504	-25,1%	3.683	4.594	-19,8%				3.683	4.594	-19,8%
Home & Style	298	334	-10,9%	728	1.138	-36,0%	1.026	1.473	-30,3%				1.026	1.473	-30,3%
Others	119	196	-39,2%	77	90	-14,2%	197	286	-31,3%				197	286	-31,3%
COGS	-4.160	-4.155	0,1%	-3.324	-3.925	-15,3%	-7.484	-8.081	-7,4%				-7.484	-8.081	-7,4%
Gross profit	9.262	9.284	-0,2%	5.472	6.017	-9,1%	14.734	15.300	-3,7%				14.734	15.300	-3,7%
Gross margin (%)	69,0%	69,1%	-10 bps	62,2%	60,5%	170 bps	66,3%	65,4%	90 bps				66,3%	65,4%	90 bps
Operating expenses	-7.372	-7.101	3,8%	-5.422	-6.370	-14,9%	-12.794	-13.471	-5,0%	-633	-927	-31,7%	-13.427	-14.397	-6,7%
as % of net revenues	-54,9%	-52,8%	-210 bps	-61,6%	-64,1%	250 bps	-57,6%	-57,6%	0 bps				-60,4%	-61,6%	120 bps
Selling expenses	-5.422	-5.634	-3,8%	-3.988	-4.553	-12,4%	-9.410	-10.188	-7,6%				-9.410	-10.188	-7,6%
as % of net revenues	-40,4%	-41,9%	150 bps	-45,3%	-45,8%	50 bps	-42,4%	-43,6%	120 bps				-42,4%	-43,6%	120 bps
G&A expenses	-1.823	-1.418	28,6%	-1.240	-1.560	-20,5%	-3.064	-2.978	2,9%	-165	-279	-40,8%	-3.229	-3.256	-0,9%
as % of net revenues	-13,6%	-10,5%	-310 bps	-14,1%	-15,7%	160 bps	-13,8%	-12,7%	110 bps				-14,5%	-13,9%	-60 bps
Transformation costs	-250	-262	-4,6%	-176	-221	-20,7%	-426	-484	-12,0%	-1	-15	-90,4%	-427	-498	-14,2%
Other revenues / expenses	124	214	-42,0%	-18	-35	-48,4%	106	178	-40,8%	-467	-633	-26,3%	-361	-455	-20,6%
EBIT	1.891	2.183	-13,4%	49	-353	-114,0%	1.940	1.830	6,0%	-633	-927	-31,7%	1.307	903	44,7%
EBIT margin (%)	14,1%	16,2%	-210 bps	0,6%	-3,6%	420 bps	8,7%	7,8%	90 bps				5,9%	3,9%	200 bps
D&A	588	614	-4,2%	320	331	-3,3%	909	946	-3,9%	0	1	-66,7%	909	947	-4,0%
EBITDA	2.479	2.797	-11,4%	370	-22	-1781,4%	2.849	2.775	2,6%	-633	-926	-31,6%	2.216	1.850	19,8%
EBITDA margin (%)	18,5%	20,8%	-230 bps	4,2%	-0,2%	440 bps	12,8%	11,9%	90 bps	-2,8%	-4,0%	120 bps	10,0%	7,9%	210 bps
EBITDA adjustments	218	93	133,5%	187	233	-19,7%	405	326	24,1%	511	684	-25,3%	916	1.010	-9,3%
Underlying EBITDA	2.697	2.891	-6,7%	557	211	164,0%	3.254	3.102	4,9%	-122	-242	-49,7%	3.132	2.860	9,5%
Underlying EBITDA margin (%)	20,1%	21,5%	-140 bps	6,3%	2,1%	420 bps	14,6%	13,3%	130 bps	-0,5%	-1,0%	50 bps	14,1%	12,2%	190 bps
Net financials													-886	-599	47,9%
EBT													421	304	38,6%
Taxes													42	-948	-104,5%
as % of EBT													10,0%	-312,2%	32220 bps
Net income from continued operations													463	-644	-171,9%
Net margin (%)													2,1%	-2,8%	490 bps
Discontinued operations													-2.665	-8.285	-67,8%
Net income / loss													-2.202	-8.930	-75,3%

¹ 12M-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results.

12M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

02 Brazil Operational and Financial Performance

A. Performance by brand

	Brazil					
(BRL mn, %)	Q4-25	Q4-24	%YoY BRL ^a	2025	2024	%YoY BRL ^a
Total	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
YoY growth - CC (%)	-4,8%	15,1%		-0,1%	11,5%	
Natura	3.216	3.288	-2,2%	11.196	10.819	3,5%
YoY growth - CC (%)	-2,2%	21,1%		3,5%	17,0%	
Avon	466	527	-11,5%	1.809	2.090	-13,4%
YoY growth - CC (%)	-11,5%	-1,0%		-13,4%	-0,2%	
Home & Style	68	87	-21,5%	298	334	-10,9%
YoY growth - CC (%)	-21,5%	-35,8%		-10,9%	-37,9%	
Others	22	60	-62,9%	119	196	-39,2%
YoY growth - CC (%)	-62,9%			-39,2%		

^a YoY growth in BRL is the same of YoY growth in CC

Natura Brazil

- Natura in Brazil posted a -2.2% YoY revenue reduction in Q4-25 on a tough comp base (+21.1% YoY in Q4-24) mainly impacted by a reduction in the number and activity of less productive consultants. Strategic adjustments to commercial incentives for consultant leaders and the internal sales force were implemented in mid first quarter of 2026, which are expected to push the brand performance as the initiative gains traction
- Fragrances underperformed, placing additional pressure on the relationship selling channel given the category's critical role in this distribution channel sales. This underperformance reflects headwinds from body splash shortages – following the subcategory's exceptional market growth in 2025 - and a less robust innovation pipeline. These supply constraints were fully addressed by the beginning of 2026, and a stronger launch calendar is planned for this year, including Essencial Safran, which incorporates premium ingredients from Arabian perfumery
- Natura has a higher market share in Northeast Brazil compared to the rest of the country, leaving the brand more exposed to that region's specific economic pressures. This region was more acutely impacted by increasing household indebtedness and persistent high interest rate than the national average, imposing a significant headwind for regional consumer spending and the relationship selling dynamics

Avon Brazil

- Top-line declined -11.5% YoY, a relief from the -17.3% YoY posted in Q3-25 as operational disturbances – including the Interlagos-Cajamar industry migration – were partially mitigated. Still, the YoY decline persists primarily from a limited pipeline of innovative SKUs, as discussed throughout 2025
- Aligned with our capital return priority, Avon's relaunch will be staggered, progressing as results meet planned milestones. With the brand now managed locally, its repositioning kicked off in March and prioritizes modernization, technology and digital first. All of which combined to create an agile innovation portfolio combining high-performance and value for money products represented by a revamped visual identity that seeks a deeper connection with the contemporary Latin women

Home & Style

- Brazil declined -21.5% YoY as the category continues to be managed through opportunistic campaigns

B. Performance by distribution channel

	Brazil					
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Operational KPIs						
# of consultants ^a ('000)	1.487	1.564	-4,9%	1.508	1.576	-4,3%
# Identified Clients (mn)	9,4	7,4	27,4%	9,4	7,4	27,4%
Total Stores	1.084	1.008	7,5%	1.084	1.008	7,5%
Own stores	174	145	20,0%	174	145	20,0%
Franchise stores	910	863	5,4%	910	863	5,4%
SSS growth (%)	1,4%	12,2%	-1080 bps	5,8%	13,8%	-800 bps
Revenue per channel (BRL mn)						
Relationship selling (non-digital)	2.920	3.248	-10,1%	11.284	11.696	-3,5%
Omni / Digital	501	402	24,5%	1.211	955	26,7%
Retail	352	312	12,9%	928	792	17,2%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Top-line declined -10.1% YoY impacted by the -4.9% YoY reduction in beauty consultants coupled with diminished productivity. This performance reflects the ongoing challenges within the distribution channel – as detailed in the Natura Brazil bullets on the “Performance by Brand” section – alongside the anticipated decline in Avon’s revenue as the brand awaits the benefit of its relaunch, kicked off in March

Omni/Digital

- Revenues, up +24.5% YoY, benefited by increased traffic across our digital platforms and boosted by strategic initiatives like live commerce streaming and ongoing digitalization of our consultant base. Furthermore, during Q4-25, Natura brand ranked as the top one seller across all categories on Tik Tok Shop during the Black Friday, underscoring our strength in evolving relationship selling into a truly digital experience

Retail

- Store base maintained a solid expansion pace, with 76 new openings in 2025. Same-store-sales was +1.4% in Q4-25, as healthy positive performance from owned stores and the new franchise model stores was offset by the negative one from legacy franchise format (“*Aqui tem Natura*”), as it awaits the roll-out to the new model throughout 2026. All in, total retail revenue increased by a healthy but below-potential 12.9% YoY. While December is seasonally the most critical month of Q4, performance in the quarter was further impacted by lower foot traffic – a trend seen across the broader Brazilian market – which specifically pressured the results of owned stores

Omni/digital and retail channels continued to deliver healthy double-digit revenue growth. Given their current low penetration, they serve as strategic top-line levers even amidst volatile consumer conditions. These distribution channels are also fundamental to Avon’s relaunch (mentioned in the “Performance by brand” section), as the integration of physical and digital platforms is essential to accelerate commercial momentum and competitiveness.

C. Emana Pay

Emana Pay is a key lever to boost the beauty consultants' productivity by improving their access to working capital through more assertive and data-driven on-us credit, supported by our CRM insights. At the same time, it plays an important role in digitalizing our distribution channel, enabling multiple payment options at the point of sale to the final consumer.

	Brazil					
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
# active users (k)	628	422	49%	628	422	49%
Total payment volume (BRL mn)	15.806	17.015	-7%	61.898	60.040	3%
Credit penetration - % sell-in	40,6%	19,3%	2130 bps	28,4%	7,8%	2060 bps
NPL - 90 days (%)	4,5%	1,2%	330 bps	4,5%	1,2%	330 bps

Active users

- Number of active users increased by 49% YoY reaching 42% of total consultants, compared to a 27% penetration in Q4-24 and 36% in Q3-25

Total payment volume

- During the quarter, TPV declined -7% YoY, a deceleration compared to the full-year growth trend (+3%). This downturn was primarily driven by the steep revenue slowdown in Brazil during the second half of 2025

Credit penetration

- On-us credit for consultants has always been a staple of the relationship selling model, and in Q4-25 it accounted for 89% of total sales (including Emana and non-Emana). When managed by a financial institution like Emana Pay – rather than through traditional merchandise credit – it becomes more personalized and data-driven, enabling higher productivity and lower default rates through more precise risk assessment
- Given this context, the accelerated credit migration from Natura Cosméticos to Emana Pay is central to the Company's strategy, particularly in a volatile consumer environment. Emana Pay's penetration of total credit outstanding reached nearly 41% of sell-in sales, more than doubling from 19% in the same period last year and up from 32% in Q3-25. As a result of this continued growth, a new BRL 250 million tranche of the FIDC was issued in October/25, as previously disclosed

NPL – 90 days

- Reflecting the challenging Brazilian consumer landscape, characterized by high household leverage and persistent elevated interest rates, the consolidated NPL-90 days (Emana + non-Emana) rose to 6.5% in Q4-25 compared to 3.9% in Q4-24 (the lowest datapoint in Natura's historical data)
- The increase in Emana Pay penetration (to 41% in Q4-25 vs. 19% in the same period last year) is the primary driver behind the YoY shift in the delinquency ratio to 4.5%, as the platform absorbs a broader consultant base, including segments that are naturally more susceptible to payment delays. Crucially, delinquency levels within the Emana Pay portfolio remain below those of the non-Emana portfolio, evidencing the effectiveness of our data-driven risk selection, monitoring and consultant engagement

D. Financial Performance

Brazil P&L						
(BRL mn, %)	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Net revenues	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
COGS	-1.227	-1.346	-8,8%	-4.160	-4.155	0,1%
Gross profit	2.546	2.617	-2,7%	9.262	9.284	-0,2%
% gross margin	67,5%	66,0%	150 bps	69,0%	69,1%	-10 bps
Selling expenses	-1.482	-1.676	-11,6%	-5.422	-5.634	-3,8%
% net revenues	-39,3%	-42,3%	300 bps	-40,4%	-41,9%	150 bps
G&A	-419	-394	6,3%	-1.823	-1.418	28,6%
% net revenues	-11,1%	-9,9%	-120 bps	-13,6%	-10,5%	-310 bps
Transformation costs	-62	-96	-35,6%	-250	-262	-4,6%
% net revenues	-1,6%	-2,4%	80 bps	-1,9%	-2,0%	10 bps
Other revenues / expenses	60	15	296,7%	124	214	-42,0%
% net revenues	1,6%	0,4%	120 bps	0,9%	1,6%	-70 bps
EBIT	643	465	38,2%	1.891	2.183	-13,4%
% EBIT margin	17,0%	11,7%	530 bps	14,1%	16,2%	-210 bps
D&A	156	171	-8,7%	588	614	-4,2%
% net revenues	4,1%	4,3%	-20 bps	4,4%	4,6%	-20 bps
EBITDA	799	636	25,6%	2.479	2.797	-11,4%
% EBITDA margin	21,2%	16,1%	510 bps	18,5%	20,8%	-230 bps
EBITDA adjustments	19	60	-68,1%	218	93	133,5%
% net revenues	0,5%	1,5%	-100 bps	1,6%	0,7%	90 bps
Transformation costs	62	96	-35,6%	250	262	-4,6%
Other adjustments	-43	-36	19,4%	-33	-169	-80,7%
Underlying EBITDA	818	696	17,5%	2.697	2.891	-6,7%
% Underlying EBITDA margin	21,7%	17,6%	410 bps	20,1%	21,5%	-140 bps

- **Net revenues** went down -4.8% YoY on the back of a slight decrease from the Natura brand and the still-impacted top line of the Avon brand, whose relaunch kicked-off in March
- **Gross margin** stood at 67.5%, improving +150-bps YoY while reducing -170 bps QoQ amid typical holidays seasonality and, to a lesser extent, softer market dynamics. For the full year margin was at 69.0%, maintaining a healthy level and stable performance compared to 2024
- **Selling expenses** reduced -11.6% YoY reflecting their variable nature amid the revenue decline. As a percentage of net revenues, it improved by +300 bps YoY driven by optimized personnel expenses and tactical cost reductions, such as end-of-year events
- **G&A expenses** were up 6.3% mainly explained by higher investments in systems that enables the new integrated planning and our digital / omni strategy, as highlighted throughout 2025. However, G&A decreased 19% sequentially supported by tactical cost reductions and adjusted compensation reflecting softer-than-expected operating results. Still, FY-25 Brazil's G&A remains above 2024 levels, as most of our structural investments are concentrated in our core market
- **Transformation costs** were BRL 62 million (-35.6% YoY) with ~60% related to system investments, ~30% associated with severance expenses and the remaining mostly related to industry plant investments
- **Underlying EBITDA and margin** reached BRL 818 million and 21.7%, respectively. This 410 bps YoY expansion in profitability reflects primarily gross margin gains and selling expenses optimization. For the full year, profitability stood at a sound 20.1%, demonstrating resilience despite the concentration of structural investments in the country

03 Hispanic Operational and Financial Performance

A. Performance by brand

(BRL mn, %)	Hispanic			2025	2024	%YoY BRL
	Q4-25	Q4-24	%YoY BRL			
Total	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
YoY growth - CC (%)	-1,4%	18,3%		4,7%	14,1%	
Natura	1.767	2.046	-13,6%	6.115	6.209	-1,5%
YoY growth - CC (%)	6,7%	33,5%		17,1%	28,6%	
Avon	456	716	-36,3%	1.874	2.504	-25,1%
YoY growth - CC (%)	-14,7%	1,7%		-11,6%	-0,9%	
Home & Style	169	289	-41,6%	728	1.138	-36,0%
YoY growth - CC (%)	-26,8%	-17,1%		-26,1%	-13,7%	
Others	29	33	-11,8%	77	90	-14,2%
YoY growth - CC (%)	7,4%			-0,3%		

Natura Hispanic

- Top line was up +6.7% in CC or down -13.6% in BRL, mainly explained by the performance in Argentina and FX headwinds. Following a challenging Q3-25 marked by the Natura and Avon integration in Argentina, the reduction of the relationship selling channel combined with the macro slowdown continued to weight on the region's performance
- CC growth ex-Argentina was at a level similar to the consolidated performance, led by the steady contribution of more mature Wave 2 markets and the still-impacted Mexico performance on the back of a consultant base decline, though returning to growth during the middle of the quarter
- Looking ahead, we anticipate a significant acceleration in Hispanic market CC real revenue growth driven by:
 - the maturation of Wave 2 in Mexico and Argentina, following the trajectory of other integrated markets
 - favorable comparison base, particularly in Mexico starting in Q2-26 and Argentina from Q3-26 onwards
 - accelerating household penetration in Mexico, fueled by Avon's brand reach and relaunch, alongside increased brand awareness investments enabled by Natura's new commercial model implemented in 2025

Avon Hispanic

- Revenues shrank -14.7% in CC and -36.3% in BRL. Similar to Natura, Avon was impacted in Q4-25 by FX headwinds and the performance in Argentina following the Wave 2 implementation in Q3. Additionally, the transition to a digital-only magazine in June/25 in the country continues to severely affect local operation. Conversely, the brand showed a sustained recovery in its ex-Argentina performance, posting -0.2%, improving from the -15.4% delivered in Q3-25, but also supported by sell-in sales to CARD distributor¹

Home & Style Hispanic

- Revenues plummeted -26.8% on CC and -41.6% in BRL, while headwinds of Wave 2 implementation in Argentina in July and in Mexico in May persist. The category was particularly impacted by the reduction in the consultant base and by commercial model adjustments implemented during the integration process

¹ As mentioned in the material fact published on September 15, 2025, Natura Group continues to supply finished goods to Avon CARD

B. Performance by distribution channel

	Hispanic					
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Operational KPIs						
# of consultants ^a ('000)	1.152	1.481	-22,2%	1.336	1.494	-10,6%
# Identified Clients (mn)	1,3	0,9	35,3%	1,3	0,9	35,3%
Total Stores	99	68	45,6%	99	68	45,6%
Own stores	97	68	42,6%	97	68	42,6%
Franchise stores	2	0	n.a.	2	0	n.a.
Net Revenue per channel (BRL mn)						
Relationship selling (non-digital)	2.163	2.819	-23,3%	8.223	9.429	-12,8%
Omni / Digital	163	191	-14,4%	330	335	-1,3%
Retail	94	73	28,0%	242	181	33,3%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Revenues were down -23.2%, mainly driven by the -22.2% YoY decline in beauty consultants, reflecting the Wave 2 process in Argentina and to a lesser extent, Mexico. In addition, the revenue decline was also impacted by FX headwinds

Omni/Digital

- Revenues decreased -14.4% YoY mainly explained by Argentina's top-line performance amid Wave 2 integration as mentioned in the "Performance by brand" section

Retail

- The solid expansion of own stores continued, with 29 new stores opened in 2025 alongside the launch of franchise stores in the region. Such expansion, combined with a healthy performance from existent stores, led to a growth of +28.0% YoY in retail revenues. Revenues in BRL were also impacted by FX headwinds, but given the lower penetration of retail in Argentina revenues, impact was not as severe compared to Digital and Relationship Selling

Revenues per channel are published in BRL and in accordance with IAS 29 hyperinflation accounting standards. Thus, YoY change in revenues by channel largely reflect the hyperinflation accounting and FX headwinds.

C. Financial Performance

(BRL mn, %)	Hispanic P&L					
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Net revenues	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
COGS	-970	-1.245	-22,1%	-3.324	-3.925	-15,3%
Gross profit	1.450	1.838	-21,1%	5.472	6.017	-9,1%
% gross margin	59,9%	59,6%	30 bps	62,2%	60,5%	170 bps
Selling expenses	-1.032	-1.486	-30,6%	-3.988	-4.553	-12,4%
% net revenues	-42,6%	-48,2%	560 bps	-45,3%	-45,8%	50 bps
G&A	-325	-473	-31,2%	-1.240	-1.560	-20,5%
% net revenues	-13,4%	-15,3%	190 bps	-14,1%	-15,7%	160 bps
Transformation costs	-43	-158	-73,0%	-176	-221	-20,7%
% net revenues	-1,8%	-5,1%	330 bps	-2,0%	-2,2%	20 bps
Other revenues / expenses	-8	0	3517,8%	-18	-35	-48,4%
% net revenues	-0,3%	0,0%	-30 bps	-0,2%	-0,4%	20 bps
EBIT	43	-279	-115,2%	49	-353	-114,0%
% EBIT margin	1,8%	-9,0%	1080 bps	0,6%	-3,6%	420 bps
D&A	85	88	-3,7%	320	331	-3,3%
% net revenues	3,5%	2,9%	60 bps	3,6%	3,3%	30 bps
EBITDA	127	-191	-166,8%	370	-22	-1781,4%
% EBITDA margin	5,3%	-6,2%	1150 bps	4,2%	-0,2%	440 bps
EBITDA adjustments	55	171	-68,1%	187	233	-19,7%
% net revenues	2,3%	5,5%	-320 bps	2,1%	2,3%	-20 bps
Transformation costs	43	158	-73,0%	176	221	-20,7%
Other adjustments	12	13	-10,1%	12	12	0,2%
Underlying EBITDA	182	-20	-1024,3%	557	211	164,0%
% Underlying EBITDA margin	7,5%	-0,6%	810 bps	6,3%	2,1%	420 bps

- **Net revenues** went down -21.5% YoY amid temporary disturbances from Wave 2 in Argentina coupled with FX headwinds and severe hyperinflation impact. These combined effects more than offset the rebound in Hispanic ex-Argentina CC YoY performance
- **Gross margin** landed at 59.9%, improving +30 bps YoY mainly due to the hyperinflation accounting in Argentina which, while negatively impacting the country's revenues, had a more meaningful benefit on the region's COGS, thereby improving the accounting gross margin on a YoY basis. Excluding such effect, YoY margins were still pressured by Natura and Avon integration in the region's two main countries
- **Selling expenses** reduced -30.6% YoY reflecting their variable nature amid the revenue decline. As a percentage of net revenues, it improved by +560 bps YoY driven by the planned Wave 2 optimizations and lower marketing investments in Mexico and Argentina, as it awaits service levels to normalize
- **G&A expenses** declined -31.2% YoY, also reflecting the planned Wave 2 optimizations. Like Brazil, expenses also benefited from tactical cost reductions and adjusted compensation reflecting softer-than-expected operating results
- **Transformation costs** were BRL 43 million compared to BRL 158 million in Q4-24, when a distribution center in Argentina was closed and Natura brand announced the new commercial model in Mexico. Most of the BRL 43 million posted in Q4-25 was related to severance expenses
- **Underlying EBITDA** reached BRL 182 million, implying 7.5% margin. The +810 bps YoY expansion reflects planned SG&A efficiencies mainly from Natura and Avon integration across the region's two primary markets. For the full year, EBITDA margin reached 6.3% – in line with Q1-25 levels prior to the Wave 2 roll-out in Mexico and Argentina – despite the ongoing and slower-than-anticipated top-line recovery in Argentina

04 Financial Performance Natura

(BRL mn, %) ¹	Natura Group					
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Net revenues	6.193	7.046	-12,1%	22.218	23.381	-5,0%
COGS	-2.197	-2.591	-15,2%	-7.484	-8.081	-7,4%
Gross profit	3.996	4.455	-10,3%	14.734	15.300	-3,7%
% gross margin	64,5%	63,2%	130 bps	66,3%	65,4%	90 bps
Selling expenses	-2.513	-3.162	-20,5%	-9.410	-10.188	-7,6%
% net revenues	-40,6%	-44,9%	430 bps	-42,4%	-43,6%	120 bps
G&A	-766	-957	-20,0%	-3.229	-3.256	-0,9%
% net revenues	-12,4%	-13,6%	120 bps	-14,5%	-13,9%	-60 bps
Transformation costs	-105	-256	-59,2%	-427	-498	-14,2%
% net revenues	-1,7%	-3,6%	190 bps	-1,9%	-2,1%	20 bps
Other revenues / expenses	-409	-511	-19,9%	-361	-455	-20,6%
% net revenues	-6,6%	-7,3%	70 bps	-1,6%	-1,9%	30 bps
EBIT	203	-432	-147,0%	1.307	903	44,7%
% EBIT margin	3,3%	-6,1%	940 bps	5,9%	3,9%	200 bps
D&A	241	259	-7,2%	909	947	-4,0%
% net revenues	3,9%	3,7%	20 bps	4,1%	4,0%	10 bps
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
% EBITDA margin	7,2%	-2,4%	960 bps	10,0%	7,9%	210 bps
EBITDA adjustments	535	795	-32,7%	916	1.010	-9,3%
% net revenues	8,6%	11,3%	-270 bps	4,1%	4,3%	-20 bps
Transformation costs	105	256	-59,2%	427	498	-14,2%
Other adjustments	430	538	-20,1%	489	512	-4,6%
Underlying EBITDA	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%
% Underlying EBITDA margin	15,8%	8,8%	700 bps	14,1%	12,2%	190 bps

¹ Q4-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results

12M-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results.

12M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

- **Net revenues** went down -12.1% YoY reflecting a softer performance in Brazil and ongoing recovery from the Hispanic region, along with FX and hyperinflation headwinds
- **Gross margin** stood at 64.5%, up +130 bps YoY on the back of an easy comparison base. However, margin contracted -270 bps sequentially, reflecting typical Q4 seasonality coupled with margin pressure in Hispanic markets following the Natura and Avon integration in Mexico and Argentina
- **Selling expenses** decreased -20.5% YoY and improved +430 bps YoY as percentage of net revenues. These efficiencies primarily reflect planned Wave 2 optimizations across the Hispanic two primary markets, alongside personnel expenses gains in Brazil
- **G&A expenses** were down 20.0% YoY and improved +120 bps YoY as percentage of net revenues. While Brazil was still pressured by structural investments, this was more than offset by the planned Wave 2 efficiencies from Hispanic markets. In addition, the 76% drop in group corporate expenses (from the previous EBITDA Holding structure) represented an almost 100 bps YoY tailwind on consolidated G&A
- **Other expenses** of BRL -409 million, mainly explained by non-cash full provision of The Body Shop receivables of BRL -434 million. In addition, as 10% of the reorganization of the Company was announced already in December, this line was also impacted by BRL -37 million related to severance provision. These two effects combined were partially offset by tax credits
- **Underlying EBITDA** reached BRL 978 million, with a 15.8% margin. The +700 bps YoY expansion was supported by a favorable comparison base, but also by the improved SG&A from planned Wave 2 efficiencies in the Hispanic markets, tactical cost reductions and adjusted compensation, which combined more than offset persistent headwinds from higher structural investments
- For the full year, underlying EBITDA landed at BRL 3.1 billion and profitability expanded +190 bps YoY to 14.1%. Margin improvement was driven by a +140 bps contribution from Latam and +50 bps from group corporate expenses, notwithstanding a more challenging macro scenario in Brazil and more significant disruptions from the Natura and Avon integration in Argentina. **Notably, Latam's underlying EBITDA margin would have expanded even if excluding the benefits from adjusted compensation**

05 Net Financials

(BRL mn, %) ¹	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Net results from financing activities	-107	96	-211,9%	-966	14	-6907,7%
Financial expenses	-156	-128	21,7%	-568	-501	13,5%
Financial income	32	69	-52,9%	134	341	-60,9%
Results from FX derivatives	17	156	-89,2%	-532	173	-406,5%
Judicial contingencies	-7	-36	-79,5%	-38	-54	-30,2%
Other financial results	-13	-32	-59,4%	118	-559	-121,1%
Lease expenses	-28	-19	48,5%	-115	-88	30,7%
Net exchange rate variation	35	187	-81,5%	258	58	341,7%
Hyperinflation effect	12	-100	-111,9%	-18	-284	-93,7%
Others	-32	-101	-68,9%	-7	-245	-97,3%
Net financials	-128	28	-561,5%	-886	-599	47,8%

¹ Q4-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release

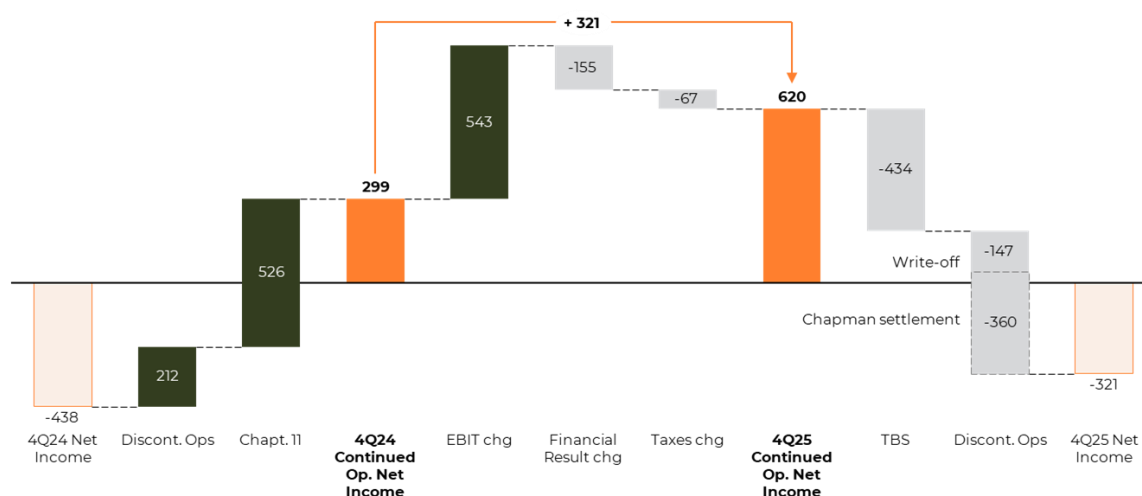
12M-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release

12M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

During the quarter, net financial results were BRL -128 million compared to BRL +28 million in Q4-24. The BRL -156 million YoY worsening is mainly explained by BRL -203 million deterioration of net results from financing activities, reflecting:

- **Financial expenses** of BRL -156 million on the back of a total debt of BRL 6,175 million, implying a 2.5% quarter interest rate. The 21.7% YoY increase is mainly driven by the CDI hike in the same period
- **Financial income** of BRL 32 million, representing a 1.2% quarterly cash yield on total cash and equivalents position of BRL 2.7 billion. The low yield is mainly explained by the BRL 231 million position held in USD and lower average cash balance during the quarter compared to the balance at the end of Q4-25
- **Results from FX derivatives** of BRL +17 million on the back of similar USD/BRL rate during the quarter compared to the one hedged. In contrast, Q4-24 saw a more significant gain in this line, driven by a meaningful USD appreciation against BRL in that period

06 Net Income



In Q4-25, net income was BRL -321 million compared to BRL -438 million in the same period last year.

Discontinued operations

- This quarter, discontinued operations were BRL -507 million. This was primarily driven by a USD -67 million (~BRL -360 million) provision related to the Chapman settlement, as disclosed in the material fact published on February 23, 2026. The remaining BRL -147 million reflects the net effect of the full write-off of net assets classified as discontinued operations in Q3-25, following the completion of the Avon International, Avon Russia and Avon Central America and Republican Dominican (CARD) transactions

Continued operations

In Q4-25, net income from continued operations was BRL +186 million. This result includes a non-cash, one-off full provision of BRL -434 million related to receivables from The Body Shop sale. Excluding this impact, net income from continued operations was BRL +620 million.

In Q4-24, net loss from continued operations was BRL -227 million, which included BRL -526 million in expenses at the corporate level mostly related to the API Chapter 11 process. Excluding this effect, net income from continued operations was BRL +299 million.

On a YoY basis, continued operations showed an improvement of BRL +321 million, mostly explained by:

- EBIT** improved by BRL +543 million on a year-over-year comparison base, mainly explained by higher underlying profitability and lower transformation costs
- Net financial results** deteriorated by BRL -156 million YoY, primarily driven by lower non-cash gains from FX derivatives (due to USD/ BRL fluctuations) and, to a lesser extent, a reduced average cash position YoY
- Taxes** recorded a BRL +67 million improvement versus same period last year benefitting from lower tax inefficiencies due to Company's simplification initiatives and goodwill amortization related to the Avon Brazil PPA

It is noteworthy that continued operations delivered a net income of BRL +463 million in FY-25, despite the BRL -511 million expenses related to the Company's divestments, including the full provision of receivables from The Body Shop sale. **Excluding this effect, net income was BRL +974 million, underscoring the strength of our core business model and potential bottom line going forward.**

07 Cash Flow

(BRL mn, %)	Cosméticos Holding ^a			Pro-forma ^b Holding ^a		
	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
Net income (loss)	-321	-438	(26,7)	-2.202	-8.930	(75,3)
Depreciation and amortization	241	287	-16	909	969	-6
Non-cash adjustments to net income	592	213	178	2.391	2.911	-18
Discontinued Operations Results	507	212	139	2.665	8.285	-68
Adjusted net income	1.019	273	272,8	3.763	3.236	16,3
Decrease / (increase) in working capital	-261	434	-160	-1.818	-1.086	67
Inventories	351	789	-56	-821	-318	158
Accounts receivable	-642	-548	17	-736	-2.043	-64
Accounts payable	-157	-64	145	226	728	-69
Other assets and liabilities	186	257	-28	-488	547	-189
Income tax and social contribution	-36	-301	-88	-212	-718	-71
Interest on debt and derivative settlement	-229	-212	8	-564	-585	-4
Lease payments	-57	-69	-17	-323	-306	6
Other operating activities	-72	-69	5	-271	-185	47
Cash from continuing operations	364	56	545,4	575	355	61,8
Capex	-140	-258	-46	-386	-548	-30
Sale of assets	0	27	-	0	27	-
Exchange rate variation on cash balance	25	87	-71	-51	138	-137
Free cash flow - continuing operations	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
Other financing and investing activities	-65	1.494	-104	463	2.046	-77
Operating activities - discontinued operations	-8	-96	-92	-1.750	-11.315	-85
Cash balance variations	177	1.310	(86,5)	-1.149	-9.296	(87,6)
Free cash flow - continuing operations	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
(-) Interest on debt and derivative settlement	-229	-212	8	-564	-585	-4
(-) Exchange rate variation on cash balance	25	87	-71	-51	138	-137
(=) Free cash flow to firm - continuing operations	453	37	1.111,2	753	419	79,7
(-) API Chapter 11 cash effect		-610			-610	
(=) Free cash flow to firm - continuing operations ex Chp 11	453	647	(30,0)	753	1.029	(26,8)

^a Pro-forma as published in Q4-24 earnings release

^b Pro-forma: 6M-25 Holding results (as published in Q2-25 earnings release) + 2H-25 actual results

Free cash flow from continuing operations was BRL +138 million in FY-25, improving from BRL -28 million in 2024. From a free cash flow to firm perspective, the company generated BRL +753 million compared to BRL +419 million in FY-24. The prior-year result was heavily impacted by BRL -610 million cash outflow related to API's voluntary Chapter 11 process. On a normalized basis, FY-25's cash generation of BRL +753 million, implies a lower cash generation of BRL -276 million YoY, primarily reflecting:

- BRL -732 million YoY increase in working capital consumption, driven by higher cash consumption related to inventories coupled with lower cash generation from accounts payables amid a softer top-line performance compared to 2024. This was partially compensated by lower cash consumption from receivables, reflecting more stringent credit availability. Furthermore, other assets and liabilities resulted in a BRL -488 million cash outflow in FY-25, compared to a BRL +547 million cash inflow in the prior year, primarily due to lower provision for compensation by the end of the year and lower tax credit consumption amid softer revenue performance

Partially offset by:

- BRL +507 million YoY in income tax benefitting from lower tax inefficiencies due to Company's simplification and goodwill amortization related to the Avon Brazil PPA
- A lower Capex investment of BRL +162 million YoY. In 2024, Capex reached BRL -548 million, a higher-than-normalized level (~2.3% of net revenues) amid Group's integration / simplification strategy, while in 2025, Capex was BRL -386 million, representing 1.7% of net revenues – a more normalized base when compared to historical 1.5%-2.0% levels¹

In 2025, Natura Group's free cash flow to firm from continuing operations was BRL +753 million, split between Group corporate ~BRL -199 million cash consumption (using EBITDA ex-TBS provision as a proxy) and a BRL +952 million cash generation from Latam.

¹ Since 2024, IT and systems investments under "as-a-service" contracts have been primarily booked as Opex rather than Capex, in accordance with IAS 38. Historical level mentioned is adjusted by this effect.

08 Leverage and Net Debt

	Cosméticos	Cosméticos	Holding
(BRL mn, %)	Q4-25	Q3-25	Q4-24
Short-Term	101	177	56
Long-Term	6,075	6,157	6,787
Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	558	366	353
(=) Total funding liabilities	6.733	6.700	7.196
(-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	-558	-366	-353
Gross Debt^a	6.175	6.334	6.843
Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps)	-27	-36	5
Total Gross Debt	6.149	6.298	6.848
(-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment ^b	2.671	2.253	4.458
(=) Net Debt	3.477	4.044	2.390

Indebtedness ratio including IFRS 16 effects

Net Debt/EBITDA	1,57x	2,53x	1,52x
Total Debt/EBITDA	2,77x	3,94x	4,35x

Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects

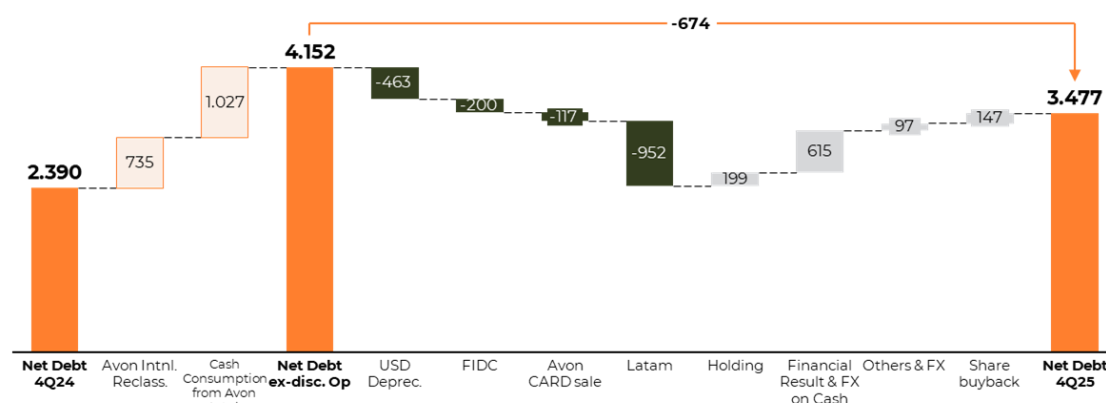
Net Debt/EBITDA	1,75x	2,89x	1,27x
Total Debt/EBITDA	3,09x	4,50x	3,65x

^a Gross debt excludes exclude lease agreements

^b Short-Term Investments excludes non current balances

Net debt ended Q4-25 at BRL 3.5 billion, a BRL 567 million sequential improvement driven by typical seasonal cash generation in the last quarter of the year.

Leverage ratio reached 1.57x improving by 0.96x QoQ. This deleverage reflects lower net debt and, more significantly, higher LTM EBITDA, as the negative Q4-24 reported EBITDA was replaced by healthier performance in Q4-25. Notably, EBITDA in this quarter was pressured by a BRL -434 million non-cash provision from The Body Shop sale. **Excluding this one-off effect, net debt/EBITDA landed within our optimal capital structure at 1.31x.**



09 ESG

ESG	2025	2024	% YoY
Absolute carbon emissions	550.383	612.581	-10,2%
Scope 1 and 2	14.682	21.597	-32,0%
Scope 3	535.701	590.984	-9,4%
% of plastic recycled post-consumption	21%	18%	310 bps

¹ Consolidated results of Natura and Avon in Latin America. ² Results currently undergoing external assurance. ³ In this report, Scope 3 includes priority workstreams (CFT Products, Home & Style Products, Printed Materials and Logistics). The full Scope 3 inventory is presented in the Annual Report.

According to the S&P Global Sustainability Yearbook 2026, Natura was recognized as the **most sustainable beauty company in Latin America**. In the Personal Products sector, we achieved the 4th position globally, based on the Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2025, scoring 79/100 and receiving the Industry Mover distinction for the accelerated evolution of our practices.

In line with our climate transition plan, **we reduced absolute carbon emissions by 10.2% in 2025** (Scopes 1, 2 and 3 vs. 2024). This performance was driven by structural initiatives such as the biomethane project in Cajamar, which began operations in July 2025 and expanded its scale with the implementation of an internal fueling station in February 2026. In partnership with Ultragaz, we achieved productivity gains of over 400% in the refueling cycle (reducing time from 50 to 10 minutes). This operation is expected to avoid approximately 1.3 thousand tonnes of carbon emissions. The result also reflects logistics optimizations in Brazil and the execution of strategic energy contracts (PPAs) in Mexico, Argentina and Brazil, contributing to tariff volatility mitigation, renewable energy sourcing and greater cost predictability in key markets.

As a result of this progress, Natura once again secured an **“A” rating in CDP Climate Change**, reinforcing our commitment to a solid and ambitious climate transition plan — particularly in this first year of fully integrated reporting with Avon Latam. We were awarded once again an **“A” rating in the CDP Supplier Engagement Assessment (SEA)**, reaffirming our focus on a low-carbon value chain and the importance of supplier engagement in accelerating our regenerative ambition.

In circularity, we reported to the Ellen MacArthur Foundation that Natura Cosméticos S.A. reached 29% post-consumer recycled (PCR) content in packaging, exceeding the 25% target one year ahead of schedule. This progress sustains our leadership position since 2007, when these initiatives began, and mitigates compliance risks related to the Brazilian Plastic Decree No. 12,688/2025, which requires 22% PCR by 2026 (40% by 2040). Considering Natura and Avon combined, we achieved **21.3% PCR incorporation**.

At COP30, we reinforced our positioning as a **reference in bioeconomy**, fostering public-private partnerships to scale regenerative business models with financial return potential. Our CFO, Silvia Vilas Boas, highlighted the importance of climate finance mechanisms to reduce regulatory barriers and attract lower-cost capital to support the long-term sustainability of the business.

Lastly, Natura was recognized by B3 as one of the few companies included, in 2025, in the three main sustainability indices of the Brazilian Stock Exchange (ISE B3, ICO2 B3 and IDIVERSA B3), and was also acknowledged in the Merco Companies Ranking 2025 for the 12th consecutive year as the **most reputable company in Brazil**.

10 Fixed Income

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

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

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 - Equal installments between 2030 and 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 (Natura Lux)	Bond - 2nd issue (Sustainability Linked Bond)	05/03/2021	05/03/2028	US\$ 450.0 million	4.125% per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	04/19/2022	04/19/2029	US\$ 270.0 million	6.00%

11 Appendix

A. Hyperinflation effects

Latam	Q4-25 (ex-hyperinflation)	Hyperinflation	FX impact	Q4-25 (as reported)
Net revenues	6.078	152	-35	6.195
Underlying EBITDA	1.085	-78	-7	1.000
% Underlying EBITDA margin	17,9%			16,1%

Latam	Q4-24 (ex-hyperinflation)	Hyperinflation	FX impact	Q4-24 (as reported)
Net revenues	6.656	256	134	7.046
Underlying EBITDA	709	-65	32	677
% Underlying EBITDA margin	10,7%			9,6%

B. Balance Sheet

ASSETS (BRL mn)	Cosméticos Q4-25	Cosméticos Q3-25	Holding 4Q24	LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (BRL mn)	Cosméticos Q4-25	Cosméticos Q3-25	Holding 4Q24
CURRENT ASSETS				CURRENT LIABILITIES			
Cash and cash equivalents	1.491	1.315	2.642	Borrowings, financing and debentures	101	177	56
Short-term investments	1.181	938	1.816	Lease	192	180	207
Trade accounts receivable	4.680	4.291	5.281	Trade accounts payable and reverse factoring operations	4.905	4.871	6.342
Accounts receivable - sale of subsidiary	169	0	0	Trade accounts payable - related parties	0	0	0
Inventories	2.966	3.319	3.378	Dividends and interest on shareholders' equity payable	0	0	1
Recoverable taxes	1.068	865	661	Payroll, profit sharing and social charges	471	734	1.201
Income tax and social contribution	263	265	374	Tax liabilities	581	437	674
Derivative financial instruments	8	40	343	Income tax and social contribution	127	52	57
Other current assets	363	442	645	Derivative financial instruments	324	467	147
Assets held for sale	27	735	0	Provision for tax, civil and labor risks	0	0	20
				Other current liabilities	683	245	901
				Assets held for sale	0	347	0
Total current assets	12.214	12.211	15.140	Total current liabilities	7.384	7.509	9.607
NON CURRENT ASSETS				NON CURRENT LIABILITIES			
Accounts receivable - sale of subsidiary	0	413	428	Borrowings, financing and debentures	6.075	6.157	6.787
Accounts receivable - related parties	0	0	0	Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC	559	366	353
Recoverable taxes	365	594	717	Lease	401	377	770
Deferred income tax and social contribution	2.024	1.761	1.905	Payroll, profit sharing and social charges	60	21	118
Judicial deposits	694	629	476	Tax liabilities	159	304	177
Derivative financial instruments	70	90	46	Deferred income tax and social contribution	0	135	1.356
Short-term investments	31	23	29	Income tax and social contribution	105	0	0
Other non-current assets	46	46	1.378	Derivative financial instruments	79	0	0
				Provision for tax, civil and labor risks	890	868	1.411
				Other non-current liabilities	283	269	882
Total long term assets	3.230	3.555	4.978	Total non-current liabilities	8.611	8.497	11.854
PP&E & INTANGIBLES				SHAREHOLDERS' EQUITY			
Property, plant and equipment	2.469	2.429	3.494	Capital stock	6.000	6.000	12.485
Intangible	10.391	10.201	12.479	Treasury shares	-6	-8	-20
Right of use	667	650	1.043	Capital reserves	2.184	2.169	10.481
				Profit Reserves	3.911	4.232	0
				Asset valuation adjustments	889	647	1.605
				Accumulated Losses	0	0	-8.880
Total non-current assets	16.757	16.836	21.993	Equity attributable to owners of the Company	12.977	13.041	15.671
TOTAL ASSETS	28.971	29.047	37.133	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	28.971	29.047	37.133

C. EBITDA Reconciliation

EBITDA Reconciliation

(BRL mn, %) ¹	Q4-25	Q4-24	% YoY	2025	2024	% YoY
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
Provision for receivables from the sale of The Body Shop	434	0	n.a.	434	0	n.a.
Effects associated with Chapter 11 and ACL buyback	0	496	-100,0%	0	496	-100,0%
Transformation and Integration Plan	134	254	-47,2%	390	484	-19,4%
Strategic Projects	9	21	-59,9%	108	82	30,4%
Others	-42	24	-279,6%	-15	-51	-70,4%
Adj EBITDA	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%

¹ Q4-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results

12M-24 data is pro-forma and was published in Q4-24 Natura &Co Holding earnings release results.

12M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

12 Conference call details

Tuesday, March 17, 2026

08:00 am | New York

09:00 am | Brasília

12:00 pm | London

The [broadcast](#) will be in Portuguese with simultaneous translation into English.

13 Glossary

ARS: the foreign exchange market symbol for the Argentine peso

BRL: Brazilian Reais

CDI: The overnight rate for interbank deposits

CDP: A global environmental disclosure platform used by companies and governments to measure, manage and report environmental impacts, particularly related to climate change, water security and forests

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

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

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

COP30: Annual Conference of the Parties (COP) to the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), focused on negotiating and aligning measures for climate mitigation and adaptation

Corporate Sustainability Assessment (CSA): Annual evaluation conducted by S&P Global assessing thousands of companies worldwide based on ESG criteria. The CSA underpins indices such as the Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) and the Sustainability Yearbook

Credit penetration - % sell-in: penetration of credit given by Emana pay tools in total net revenues

CRM: Customer Relationship Management, a strategy and technological tool that centralizes data, automates processes, and monitors customer interactions

Emana Pay active users: users that were active at least once in the last four months. Criteria aligned with the average available consultant from relationship selling. Some active users are not Natura/ Avon beauty consultants anymore, but they still have access to Emana services. However, credit from Emana is only available for Group's sales (on-us credit only)

FX: foreign exchange

G&A expenses: including general and administrative expenses, R&D, IT and projects expenses

Group Corporate: remaining structure previously called Holding until Q2-25

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

Home & Style: a category focused on items related to home products

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

Identified Clients: end customers identified in the last 12 months through sales of Natura, Avon, Emana Pay and Bluma

Latam Central Allocation Costs: expenses incurred by a specific Latin American country, which benefits the entire Latam region. For example, C-level executive expenses or investments in systems used by different regions. These expenses are allocated according to their share of net revenue

Omni / Digital: revenues including proprietary e-commerce platform, marketplace revenues and consultant digital sales (tracked from consultants' website and trackable digital brochure)

Optimal Capital Structure: company's optimal leverage, within the range of 1.0x and 1.5x Net Debt/EBITDA

Power Purchase Agreement (PPA): A long-term contract for the purchase of electricity (typically renewable) between a generator and a consumer, with pre-agreed pricing conditions. Generally ranging from 8 to 20 years, PPAs can support the development of new renewable generation projects.

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

S&P Global Sustainability Yearbook: A leading sustainability publication recognizing companies with outstanding performance within their industries, based on the Corporate Sustainability Assessment (CSA). Inclusion is limited to top-performing companies in each sector.

Selling expenses: includes selling, marketing and logistics expenses

SKU: stock keeping unit, a metric used to identify, organize and trace any item on inventories

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 organizations 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 organizations to integrate nature into strategic and capital allocation decision making

TPV: Total Payment Volume

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

Wave 2: project to integrate Natura and Avon brands in Latin American countries, including distribution process, logistics, consultants' base, etc

14 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 facts 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