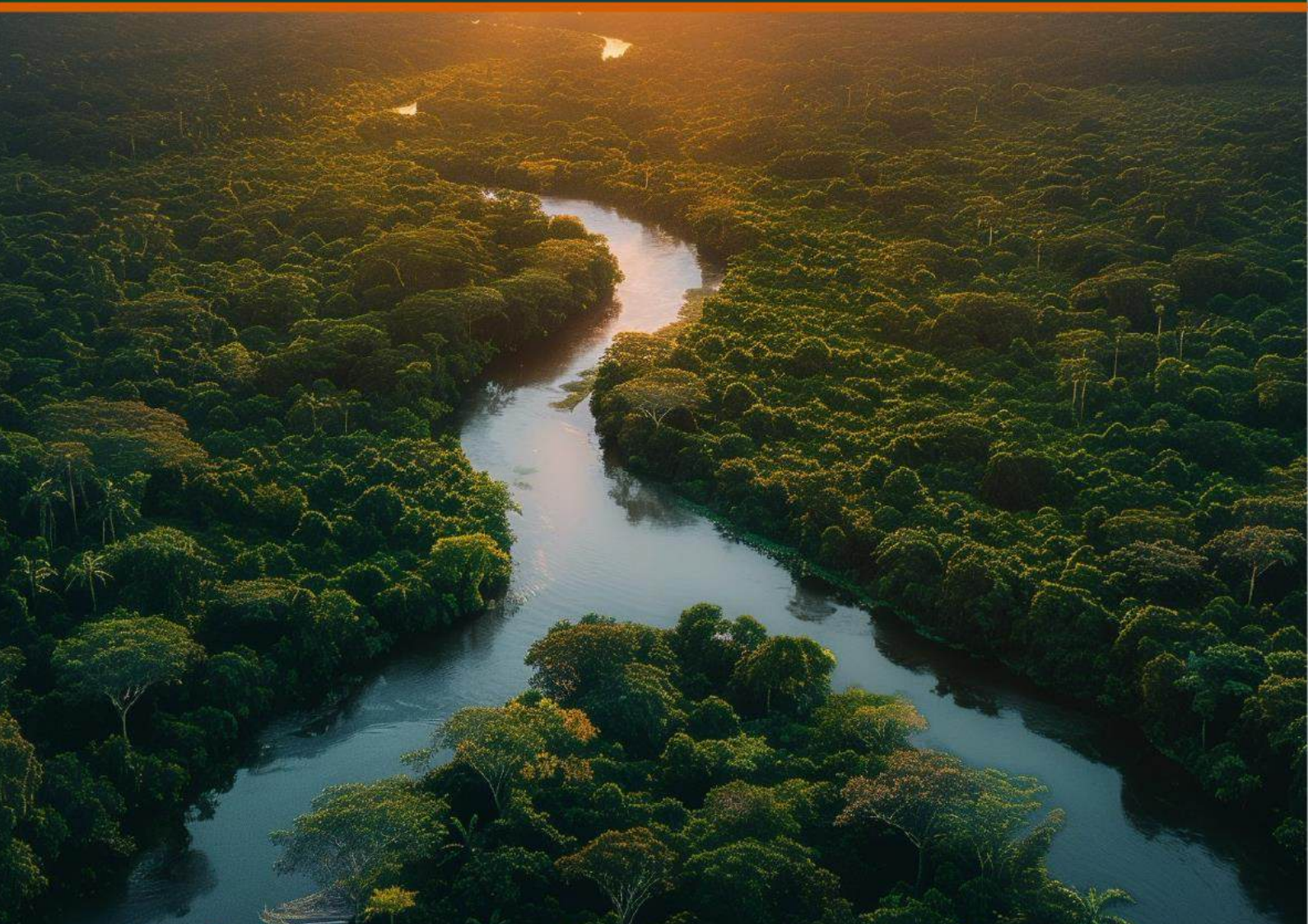


Earnings *Release*



Natura & co



Bons avanços na jornada de simplificação, com rentabilidade recorrente de 14,7%

Receita cresceu 5,5% A/A em CC, com desaceleração esperada em relação ao 1T-25, impactada pela implementação da Onda 2 no México e na Argentina;
Margem bruta de 66,4% e margem EBITDA de 14,7%, seguem progredindo em direção à expansão A/A;
FCFF da Latam positivo, mais que compensado pelo consumo de caixa da Avon International, agora reclassificada como ativo mantido para venda

Todos os números do 2T e do 1S-25 são comparáveis e refletem a reclassificação da Avon International e da Avon CARD (da Latam) como ativos mantidos para venda¹

R\$ milhões	2T-25						1S-25					
	Consolidado	Var. %	Natura & Co Latam ³	Var. %	Holding		Consolidado	Var. %	Natura & Co Latam ³	Var. %	Holding	
Receita Líquida	5.687,4	(1,7)	5.687,4	(1,6)	-	-	10.830,4	4,5	10.830,4	4,5	0,0	-
Em moeda constante				5,5%						10,1%		
Lucro Bruto	3.778,3	(0,4)	3.778,3	(0,3)	-	-	7.245,5	6,2	7.245,5	6,2	-	-
Margem Bruta	66,4%		66,4%	80 bps	-	-	66,9%	110 bps	66,9%	110 bps	-	-
EBITDA reportado	657,1	(6,9)	743,4	(9,6)	(86,3)	(26,3)	1.307,7	(4,0)	1.425,8	(8,1)	(118,1)	(37,5)
Margem EBITDA reportada	11,6%	-60 bps	13,1%	-110 bps	-	-	12,1%	-100 bps	13,2%	-180 bps	-	-
EBITDA Recorrente	795,6	4,5	836,8	(1,1)	(41,2)	(51,3)	1.577,1	15,3	1.644,8	8,9	(67,7)	(52,5)
Margem EBITDA recorrente	14,0%	80 bps	14,7%	10 bps	-	-	14,6%	140 bps	15,2%	60 bps	-	-
Lucro Líquido (prejuízo)	195,1	(122,7)	-	-	-	-	44,4	(102,5)	-	-	-	-

01 Receita líquida de R\$ 5,7 bilhões, queda de 1,7% em relação ao mesmo período do ano anterior (A/A) em reais e aumento de 5,5% em moeda constante (CC) (+2,0% excluindo Argentina), em função do desempenho de dois dígitos da Natura Brasil (+10,3%) e do crescimento das receitas da marca Natura na Hispana (+17,8% ou um dígito baixo excluindo Argentina), compensado pelo desempenho ainda fraco da marca Avon no Brasil (-12,9%) e pela volatilidade prevista da Avon e do segmento Casa & Estilo na Hispana relacionada à integração da Onda 2 no México e aos preparativos na Argentina. A Natura apresentou desempenho sólido no Brasil, mas sentiu, em junho, uma desaceleração significativa na economia e no mercado de beleza. Levando em conta o crescimento acima da média de mercado registrado no 1S-25 pela Natura Brasil, ganhos de participação de mercado são previstos no ano completo.

02 EBITDA recorrente consolidado de R\$ 796 milhões, com margem de 14,0%, aumento de 80 pontos base (bps) A/A, explicado principalmente por:

- **Natura & Co Latam:** margem EBITDA recorrente de 14,7%, com aumento de 10 bps A/A, explicada principalmente pela melhora de +80 bps na margem bruta A/A, apoiada pelas contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2 mas quase totalmente compensada pela desalavancagem de G&A na Hispana e por maiores investimentos em inovação e sistemas. Em comparação com o 1T-25¹, a margem caiu 100 bps em meio à implementação da Onda 2
- **Holding:** despesas corporativas somaram R\$ 44 milhões, redução de 47% A/A, basicamente em função das etapas finais de simplificação da estrutura da Holding anteriores à fusão com a Natura Cosméticos, que foi finalizada em 01 de julho. O trimestre também foi impactado por R\$ -11 milhões relativos ao faseamento de despesas que beneficiou essa linha no 1T-25

03 Lucro líquido de R\$ 195 milhões, em comparação com prejuízo líquido de R\$ -859 milhões no 2T-24, impactado pelo write-off não-caixa não-recorrente de R\$ -725 milhões. No trimestre, as operações descontinuadas totalizaram R\$ -250 milhões, implicando um lucro líquido das operações continuadas de R\$ +445 milhões. O EBITDA recorrente de R\$ +796 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -99 milhões em custos de integração consolidados e por R\$ -40 milhões em outras despesas operacionais relacionadas principalmente a projetos estratégicos da Holding. Excluindo os impactos não-operacionais, o lucro líquido ajustado foi de R\$ +598 milhões

04 Dívida líquida totalizou R\$ 4,0 bilhões no 2T-25 (vs. R\$ 2,4 bilhões no 4T-24), aumento de R\$ 1,6 bilhão desde o início do ano. A Natura & Co Latam chegou a gerar caixa no período, apesar da sazonalidade tipicamente mais fraca. O aumento da dívida líquida é explicado por dois fatores principais, ambos relacionados à Avon Internacional. Primeiro, a reclassificação da empresa como ativo mantido para venda, que levou à redução de ~R\$ 750 milhões na posição de caixa consolidada. Segundo, o consumo de caixa de R\$ 1,0 bilhão no semestre, em função de: (i) a sazonalidade típica, (ii) o processo de reestruturação substancial da Avon Internacional iniciado este ano e, (iii) os efeitos cambiais desfavoráveis. Além disso, houve saída de R\$ -140 milhões referente ao programa de recompra de ações, os resultados financeiros líquidos consumiram R\$ -299 milhões, e tudo isso foi parcialmente compensado pelo impacto positivo da desvalorização do dólar em relação ao real sobre a dívida total

¹A Avon International e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

Mensagem da Administração

Avançamos nesse 2T-25 nos esforços de simplificação da Natura. As alternativas estratégicas para a Avon International continuam progredindo, e todos os requisitos para classificar essa unidade de negócios como ativo mantido para venda já foram atendidos. Além disso, a Avon América Central e República Dominicana (CARD), anteriormente consolidada na Natura &Co Latam, também foi reclassificada como ativo mantido para venda.

Como evento subsequente, anunciamos em 1º de julho a conclusão da fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos S.A. Também concluímos as alterações finais na estrutura da Holding, mantendo apenas as equipes cujas responsabilidades ainda não haviam sido absorvidas pela operação da Latam, como o Conselho de Administração e a área de Relações com Investidores.

Em resumo, isso significa que, a partir deste momento, nossas operações continuadas — incluindo P&L, fluxo de caixa e balanço — passam a refletir exclusivamente a estrutura corporativa remanescente e os negócios da Natura &Co Latam.

No âmbito operacional, o 2T-25 continuou gerando resultados saudáveis e ligeiramente acima das expectativas. No Brasil, nosso principal mercado, a receita manteve ritmo positivo, com a Natura superando o desempenho do setor e compensando plenamente os desafios ainda enfrentados pela marca Avon. Na Hispana, avançamos na integração das operações de Natura e Avon — a “Onda 2” —, cuja implementação aconteceu em maio no México e em julho na Argentina.

A rentabilidade permaneceu resiliente, ficando apenas 100 bps abaixo do 1T-25, mesmo considerando a volatilidade associada às etapas finais da Onda 2. A margem EBITDA recorrente refletiu a combinação de uma sólida margem bruta, impulsionada pelas contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2, e de uma abordagem equilibrada entre investimentos estruturais e ganhos de eficiência obtidos com a integração das marcas.

As operações na América Latina foram positivas em geração de caixa para a firma no semestre, apesar da sazonalidade típica do período. No consolidado, contudo, esse desempenho foi mais que compensado pelo consumo de caixa esperado da Avon International, reflexo dos esforços intensos de reestruturação, conduzidos conforme o cronograma, somados à sazonalidade histórica.

Paralelamente aos avanços operacionais, a Natura conquistou neste trimestre sua primeira classificação “A” do CDP para Clima e também em Engajamento de Fornecedores, reconhecimento que nos coloca no seleto grupo de líderes globais no combate às mudanças climáticas, e reforça a solidez do nosso *roadmap* para o Net Zero e o profundo engajamento com toda a cadeia de valor. Com a publicação da Visão 2050, evoluímos da sustentabilidade para a regeneração, colocando o Bem Estar Bem no centro de uma estratégia desenhada para gerar valor e resiliência no longo prazo.

Ainda há muito a fazer nesse segundo semestre do ano. O projeto Onda 2 se aproxima de sua conclusão, restando apenas as simplificações finais de sistemas para migrar a marca Avon para a estrutura de TI da Natura e finalizar a transferência da fábrica de Interlagos para Cajamar. E a revisão das alternativas estratégicas para a Avon Internacional tem progredido bem e permanece como prioridade central para a administração e o Conselho.

Por fim, o ambiente macroeconômico na América Latina tornou-se menos favorável, com uma desaceleração significativa no Brasil ao final do trimestre, pressão crescente no México e uma potencial desvalorização cambial relevante na Argentina. Embora o cenário permaneça complexo, seguimos comprometidos em entregar expansão da margem EBITDA recorrente de 2025 em relação ao ano anterior, inclusive por meio de eficiências adicionais em custos.

Com isso, nos aproximamos cada vez mais da empresa que rerepresentamos ao mercado no [Natura Day](#), em 30 de junho — um negócio ancorado em marcas fortes, distribuídas por meio de um modelo único em mercados de alto potencial e sustentado por uma equipe comprometida, inovadora e orientada à execução. Essa combinação poderosa deve se traduzir em crescimento financeiro consistente, com margens robustas e retornos sólidos.

01 Resumo dos Resultados

R\$ milhões	Consolidado ^a			Resultado por Segmento de Negócio					
	2T-25	2T-24	Var. %	Natura &Co Latam ^a			Holding ^b		
				2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Receita bruta	7.545,9	7.782,1	(3,0)	7.545,9	7.778,8	(3,0)	-	3,3	-
Receita líquida	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	-	3,3	-
Moeda Constante						5,5%			
CMV	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	-	(2,9)	-
Lucro bruto	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	-	0,5	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	-	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Despesas corporativas	(43,8)	(82,0)	(46,6)	-	-	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
EBIT	446,5	468,2	(4,6)	532,9	585,6	(9,0)	(86,4)	(117,3)	(26,4)
Depreciação	210,6	237,4	(11,3)	210,5	237,1	(11,2)	0,1	0,3	-
EBITDA	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
Ajustes não recorrentes	138,5	55,7	148,6	93,4	23,1	303,9	45,1	32,6	38,4
EBITDA Recorrente	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
EBIT	446,5	468,2	(4,6)						
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	23,7	(390,8)	(106,1)						
Lucro antes do IR / CSLL	470,2	77,4	507,2						
Imposto de renda e contribuição social	(25,4)	(950,2)	(97,3)						
Lucro líquido das operações continuadas	444,8	(872,8)	(151,0)						
Operações descontinuadas ^c	(249,7)	13,8	(1.909,7)						
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	195,1	(859,0)	(122,7)						
Participação dos acionistas não controladores	-	0,2	-						
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	195,1	(858,8)	(122,7)						
Margem bruta	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
Margem EBITDA	11,6%	12,2%	-60 bps	13,1%	14,2%	-110 bps	-	-	-
Margem EBITDA Recorrente	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-
Margem líquida	3,4%	(14,8)%	1820 bps	-	-	-	-	-	-

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

^b Holding inclui Natura &Co International (Luxembourg)

^c No Q2-25, Avon Internacional e Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificados como Ativo a venda. Em 2024, Avon Internacional e CARD foram contabilizados como operações descontinuadas. Dados de 2T e 1S são comparáveis. Para reconciliar o 1T-25 publicado, favor olhar o anexo.

R\$ milhões	Consolidado ^a			Resultado por Segmento de Negócio					
	1S-25	1S-24	Ch. %	Natura &Co Latam ^a			Holding ^b		
				1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Receita bruta	14.365,8	14.010,3	2,5	14.365,8	14.002,9	2,6	-	7,4	-
Receita líquida	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	-	7,4	-
Moeda Constante						10,1%			
CMV	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	-	(6,2)	-
Lucro bruto	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	-	1,2	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	-	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Despesas corporativas	(68,5)	(137,3)	(50,1)	-	-	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
EBIT	878,6	903,3	(2,7)	996,9	1.092,6	(8,8)	(118,3)	(189,3)	(37,5)
Depreciação	429,1	459,5	(6,6)	428,9	459,1	(6,6)	0,2	0,4	-
EBITDA	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
Ajustes não recorrentes	269,4	5,3	4.949,1	219,0	(40,9)	(635,9)	50,4	46,3	8,8
EBITDA Recorrente	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
EBIT	878,6	903,3	(2,7)						
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(327,8)	(475,2)	(31,0)						
Lucro antes do IR / CSLL	550,8	428,1	28,7						
Imposto de renda e contribuição social	(155,0)	(1.166,4)	(86,7)						
Lucro líquido das operações continuadas	395,8	(738,2)	(153,6)						
Operações descontinuadas ^c	(351,4)	(1.055,9)	(66,7)						
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	44,4	(1.794,1)	(102,5)						
Participação dos acionistas não controladores	-	0,2	-						
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	44,4	(1.793,9)	(102,5)						
Margem bruta	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
Margem EBITDA	12,1%	13,1%	-100 bps	13,2%	15,0%	-180 bps	-	-	-
Margem EBITDA Recorrente	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-
Margem líquida	0,4%	(17,3)%	1770 bps	-	-	-	-	-	-

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

^b Holding inclui Natura &Co International (Luxembourg)

^c No Q2-25, Avon Internacional e Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificados como Ativo a venda. Em 2024, Avon Internacional e CARD foram contabilizados como operações descontinuadas. Dados de 2T e 1S são comparáveis. Para reconciliar o 1T-25 publicado, favor olhar o anexo.

02 Destaques Operacionais

Desempenho do Canal

- A base média de consultoras apresentou queda de 6,4% A/A no 2T-25 na América Latina, dividida entre -3,2% no Brasil e -9,7% na Hispana, sendo esta última impulsionada principalmente pela redução planejada de consultoras da Avon na Argentina e no México em meio à preparação e implementação da Onda 2, com estabilização esperada após alguns trimestres de integração, conforme observado nos outros países combinados
- No Brasil, após uma queda de -4,9% na base média de consultoras no 1T-25 e como resultado de medidas que já estão sendo implementadas para estabilizar o canal em bases anuais, registramos neste trimestre uma ligeira melhora A/A de -3,2%

Natura &Co Latam	Variação (%) Receita Líquida			Variação (%) KPI Operacional
	2T-25 vs. 2T-24			2T-25 vs. 2T-24
	CFT Natura Δ% CC	CFT Avon Δ% CC	Casa & Estilo Δ% CC	Consultoras de Beleza* Δ%
Brasil	10,3%	-12,9%	2,8%	-3,2%
Hispanica	17,8%	-13,6%	-25,9%	-9,7%
Total	12,7%	-13,2%	-18,8%	-6,4%

*Considera a média de Consultoras de Beleza disponíveis no trimestre

Status da Onda 2

- Atualização sobre México e Argentina** – Conforme anunciado durante o [Natura Day](#) em 30 de junho, a integração das marcas Natura e Avon foi totalmente implementada no México durante o 2T-25 e na Argentina em julho de 2025. Ambas as integrações estão progredindo de acordo com as expectativas até o momento
- Lições aprendidas no Brasil** – O pedido mínimo para as marcas Natura e Avon permanece separado, alavancando a gestão da plataforma multimarcas. Para aprimorar o processo de integração, foi lançado no trimestre a ferramenta de pedidos flexíveis, que permite maior flexibilidade na compra de produtos Avon quando um pedido Natura estiver sendo realizado (e vice-versa). Essa funcionalidade será implementada em todos os países da Onda 2 até o final do 3T-25
- Atualização sobre a Latam** – O ano de 2025 marca a conclusão do processo de integração da Onda 2, restando apenas algumas etapas finais a serem concluídas até o fim do ano. Entre elas, estão os investimentos finais em sistemas e simplificações para migrar integralmente a marca Avon para a infraestrutura de TI da Natura nos países combinados, além da transferência completa da fábrica de Interlagos para Cajamar. Esse marco também sinaliza o encerramento das despesas relacionadas à integração, que deixarão de ser incorridas a partir do próximo ano

Marca Natura na América Latina

- A **Natura Brasil** registrou aumento de 10,3% na receita no 2T-25 impulsionada por ganhos de produtividade, devido a um mix mais rico e ganhos de preços, combinados com volume estável, apesar da ligeira redução no canal, conforme mencionado acima na seção “Desempenho do Canal”. Durante o trimestre, o desempenho da marca foi sólido, embora já tenha sido percebida uma desaceleração importante no Brasil e no mercado de beleza em junho. Levando em conta o crescimento acima da média de mercado registrado no 1S-25, ganhos de participação de mercado são previstos no ano completo
- As vendas no varejo no Brasil registraram crescimento robusto no 2T-25, impulsionadas pelo desempenho saudável nas mesmas lojas e pelo sólido ritmo de aberturas nos últimos 12 meses. A rede da marca alcançou 152 lojas próprias (+31 em relação ao 2T-24) e 870 lojas franqueadas (+72 em relação ao 2T-24)
- A empresa segue avançando em sua jornada de digitalização, com vendas digitais crescendo 39,8% no trimestre A/A, impulsionadas pelo maior tráfego em nossas plataformas, resultado de iniciativas dedicadas como streaming de vendas ao vivo

- A **Natura Hispana** registrou aumento de 17,8% na receita em CC no 2T-25. Ex-Argentina, o aumento foi de um dígito baixo A/A, refletindo uma desaceleração esperada em relação aos *mid-teens* registrados no 1T-25, em função dos efeitos da integração da Onda 2 no México durante o trimestre. Além disso, o crescimento real ano a ano na Argentina desacelerou, em razão da preparação para a Onda 2 cuja implementação ocorreu em julho

Marca Avon na América Latina (somente Categoria de Beleza)

- A receita da **Avon Brasil** caiu -12,9% no 2T-25, um nível semelhante à queda registrada no 1T-25 e ainda impactada pela menor quantidade de lançamentos de SKUs no trimestre. Os investimentos em inovação para a marca seguem em expansão, com impacto esperado apenas mais adiante, em função do cronograma de lançamento dos novos produtos
- A receita da **Avon Hispana** caiu -13,6% A/A no trimestre e -20,5% A/A ex-Argentina, uma deterioração esperada em comparação com a variação anual registrada no 1T-25, em meio à integração da Onda 2 no México, conforme mencionado na seção "Status da Onda 2". Além disso, o desempenho da marca na Argentina foi fortemente impactado pela transição para uma revista exclusivamente digital previamente à integração no 3T-25, encerrando a distribuição de brochuras físicas no país — mudança já adotada anteriormente pela marca Natura

Casa & Estilo

- O segmento Casa & Estilo registrou queda de -18,8% na receita A/A, sendo -25,9% na Hispana e +2,8% no Brasil, com este último beneficiado por uma campanha particularmente bem-sucedida no trimestre, que levou a um desempenho positivo A/A
- A redução anual das receitas desse segmento já estava prevista no planejamento do processo de consolidação de Natura e Avon. No trimestre, a categoria foi particularmente impactada pela integração no México e deve enfrentar riscos temporários semelhantes durante a implementação da Onda 2 na Argentina. O efeito é especialmente relevante no México, onde a categoria representa uma parcela maior das receitas totais em comparação aos demais países

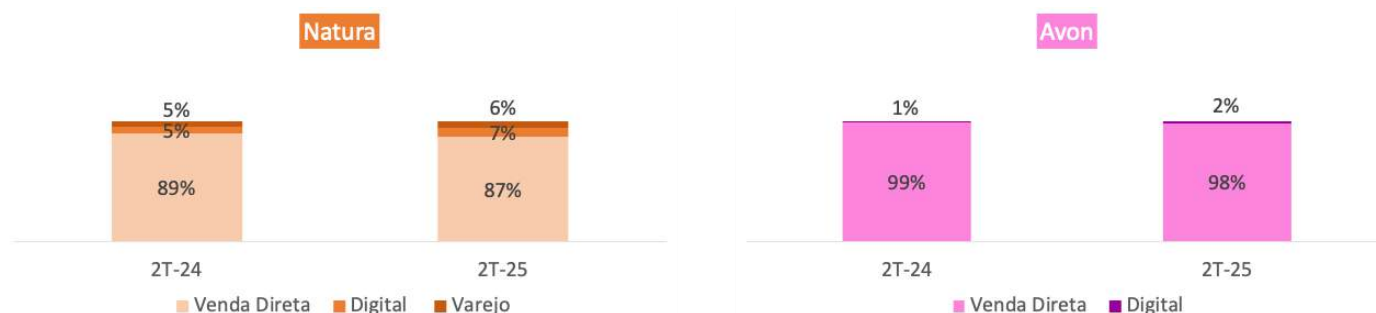
Emana Pay

- A plataforma conquistou cerca de 1.220.000 contas desde o seu lançamento e um crescimento A/A de 8,9% no TPV, que atingiu R\$ 15,8 bilhões no 2T-25. O forte crescimento da carteira de crédito, que atingiu R\$ 940 milhões no final do trimestre, trouxe maior produtividade às consultoras por meio de melhores condições comerciais e de crédito. Entrada de caixa com crescimento consistente (+40%), alavancada pelas ferramentas de recebíveis dos consultoras e contas remuneradas

Abertura dos Canais de Distribuição

- As vendas digitais, que incluem vendas online e vendas em redes sociais, aceleraram ligeiramente A/A novamente no 2T-25. A Natura registrou aumento de 2 pontos percentuais (p.p.) na contribuição para 7% das vendas totais, o que, combinado com o sólido desempenho do canal de varejo de 6% das vendas totais, faz com que os canais de vendas não diretas já representem 13% das receitas da marca no trimestre. Em relação ao trimestre anterior, o desempenho ficou estável. A penetração das ferramentas digitais na base de consultoras da Latam atingiu 82,1% no 2T-25, ante 81,4% no 2T-24.

Receita líquida por Canal (%)



03 Análise dos resultados

Receita Líquida

- A **receita** foi de R\$ 5,7 bilhões no 2T-25, praticamente estável A/A. Essa estabilidade reflete o crescimento de dois dígitos da Natura Brasil e o avanço da receita da marca Natura na Hispana, compensados pelo desempenho ainda fraco da marca Avon no Brasil e pela volatilidade prevista das operações da Avon e de Casa & Estilo na Hispana, em função da integração da Onda 2 no México e dos preparativos na Argentina

Margem Bruta

- A **margem bruta** ficou em 66,4% no 2T-25, +80 bps A/A e uma redução em relação ao trimestre anterior, quando ficou em 67,4%¹, com a maioria dos países apresentando margens brutas semelhantes em relação ao trimestre anterior e com melhorias na comparação anual, com exceção do México, que foi impactado pela implementação da Onda 2 no período
- Assim como em outros mercados da Onda 2, a integração de Natura e Avon no México foi acompanhada por *write-offs* temporários contabilizados no CMV e por um impacto negativo adicional decorrente de uma mudança significativa na demanda das consultoras de beleza – especialmente para a marca Natura. Isso se deveu principalmente a custos de frete mais altos para os SKUs da Natura, uma vez que foram necessárias entregas urgentes do Brasil para cobrir a falta de estoque causada pela mudança na demanda
- Conforme observado neste trimestre, a volatilidade com a integração da Onda 2 pode persistir ao longo do ano, mas a margem bruta deve permanecer em níveis saudáveis, assumindo que tanto a inflação como os movimentos cambiais nos principais mercados não passem por disrupção

Margem Bruta 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Receita líquida	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	0,0	3,3	-
CMV	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	0,0	(2,9)	-
Lucro bruto	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	0,0	0,5	-
Margem bruta	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-

Margem Bruta 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Receita líquida	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	0,0	7,4	-
CMV	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	0,0	(6,2)	-
Lucro bruto	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	0,0	1,2	-
Margem bruta	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-

Despesas Operacionais

- Despesas com vendas, marketing e logística na América Latina** caíram 4,2%, totalizando R\$ 2,3 bilhões, ou 41,2% da receita líquida no 2T-25, uma queda de 110 bps A/A. A melhora nas despesas com vendas é explicada principalmente pela eficiência destravada com a integração de Natura e Avon na região, combinada com alguma diluição das despesas com vendas no Brasil em meio ao forte desempenho de receita da marca Natura e investimentos em marketing estáveis como percentual da receita líquida A/A
- Despesas com DG&A na Latam** atingiram 14,7% da receita líquida no 2T-25, aumento de 180 pontos base A/A. Esse aumento é explicado pelos maiores investimentos em inovação, relacionados primariamente à marca Avon, e em sistemas, em sua maior parte relacionados ao novo planejamento integrado. Esses investimentos incrementais, combinados com a desalavancagem de DG&A na Hispana, em meio à volatilidade das receitas na região, explicam a variação de 150 bps A/A. Conforme observado desde a divulgação dos resultados do 3T-24, os investimentos em TI e sistemas sob contratos "*as-a-service*" foram contabilizados principalmente como Opex, sendo que anteriormente a Companhia contabilizava contratos *on-premise* como Capex, impactando a linha de DG&A em R\$ 14 milhões (~20 bps) no trimestre

¹A Avon International e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

- **Despesas corporativas** somaram R\$ 44 milhões no 2T-25, queda de 47% A/A, impulsionadas principalmente pelas etapas finais de racionalização da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos, consumada em 1º de julho. Além disso, este trimestre também foi impactado pelo faseamento de despesas no valor de R\$ -11 milhões, que beneficiou as despesas corporativas no 1T-25
- **Outras receitas operacionais** totalizaram R\$ +27 milhões no 2T-25, estáveis A/A, quando a Latam se beneficiou das receitas operacionais de períodos anteriores e das despesas incorridas pela Holding em projetos estratégicos. A Latam se beneficiou de R\$ +21 milhões nesse trimestre, relacionados principalmente a créditos fiscais
- **Custos de transformação/integração/reestruturação do Grupo** foram de R\$ 99 milhões no trimestre, sendo R\$ 88 milhões da Latam e R\$ 11 milhões da Holding, relacionados a indenizações decorrentes do processo de racionalização durante o 2T. No trimestre, as despesas com a transformação da Natura & Co Latam foram distribuídas da seguinte forma: aproximadamente 50% em investimentos em sistemas/TI, 15% em indenizações, 15% em logística e industrial, e o restante em despesas legais e outras relacionadas à integração

Despesas Operacionais 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	0,0	0,0	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Despesas corporativas	(43,8)	(82,0)	(46,6)	-	-	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Custos de transformação/integração/reestruturação do grupo	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
Despesas operacionais	(3.331,8)	(3.323,5)	0,2	(3.245,4)	(3.205,7)	1,2	(86,4)	(117,8)	(26,7)
Despesas com vendas, marketing e logística (% RL)	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos (% RL)	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,8)%	(1,4)%	60 bps	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas (% RL)	0,5%	0,4%	10 bps	0,4%	1,0%	-60 bps	-	-	-
Custos de transformação/integração/reestrut. grupo (% RL)	(1,7)%	(1,2)%	-50 bps	(1,5)%	(1,2)%	-30 bps	-	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(58,6)%	(57,5)%	-110 bps	(57,1)%	(55,5)%	-160 bps	-	-	-

Despesas Operacionais 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Despesas com vendas, marketing e logística	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	0,0	0,0	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Despesas corporativas	(68,5)	(137,3)	(50,1)	0,0%	0,0%	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Custos de transformação/integração/reestruturação do grupo	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
Despesas operacionais	(6.366,9)	(5.918,7)	7,6	(6.248,6)	(5.728,2)	9,1	(118,3)	(190,5)	(37,9)
Despesas com vendas, marketing e logística (% RL)	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos (% RL)	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,6)%	(1,3)%	70 bps	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas (% RL)	0,4%	1,1%	-70 bps	0,4%	1,5%	-110 bps	-	-	-
Custos de transformação/integração/reestrut. grupo (% RL)	(2,1)%	(1,1)%	-100 bps	(2,0)%	(1,1)%	-90 bps	-	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(58,8)%	(57,1)%	-170 bps	(57,7)%	(55,3)%	-240 bps	-	-	-

EBITDA Recorrente e Consolidado

O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 796 milhões no 2T-25, aumento de 4,5% A/A, com uma margem EBITDA recorrente de 14,0% (+80 bps A/A), refletindo:

- Margem EBITDA recorrente na América Latina de 14,7%, inferior aos 15,7% registrados no 1T-25¹ em meio à implementação da Onda 2, e aumento de 10 bps A/A, impulsionada principalmente por uma melhora de +80 bps na margem bruta A/A — apoiada por contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2, mas quase totalmente compensada pela desalavancagem de DG&A na Hispana e maiores investimentos em inovação e sistemas
- Redução de 47% nas despesas corporativas A/A em antecipação à fusão, concluída em 1º de julho

EBITDA Recorrente 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
EBITDA Consolidado	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
le transformação / integração / reestruturação do grupo	98,7	67,6	46,0	87,7	66,5	31,9	11,0	1,1	877,1
receitas) / despesas líquidas não recorrentes ¹	39,8	(11,9)	(435,0)	5,7	(43,4)	(113,1)	34,1	31,5	8,4
EBITDA Recorrente	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
Margem EBITDA Recorrente %	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-

EBITDA Recorrente 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
EBITDA Consolidado	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
le transformação / integração / reestruturação do grupo	224,6	109,9	104,4	213,4	108,8	96,2	11,2	1,1	894,8
receitas) / despesas líquidas não recorrentes ¹	44,8	(104,6)	(142,8)	5,6	(149,7)	(103,7)	39,2	45,2	(13,2)
EBITDA Recorrente	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
Margem EBITDA ajustada %	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-

1 Outras (receitas)/despesas não recorrentes líquidas: relacionadas a créditos fiscais da Natura &Co Latam e créditos reconhecidos pela Holding

Receitas e Despesas Financeiras

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

R\$ milhões	2T-25	2T-24	Var. %	1S-25	1S-24	Var. %
1. Financiamento, investimentos de curto prazo e ganhos (perdas) em derivativos	(315,5)	(153,0)	106,2	(581,4)	(130,3)	346,1
1.1 Despesas financeiras	(137,2)	(248,1)	(44,7)	(267,2)	(345,3)	(22,6)
1.2 Receitas financeiras	22,5	88,6	(74,6)	63,9	218,0	(70,7)
1.3 Ganhos (perdas) com derivativos sobre variações cambiais de atividade financeiras, líquidas	(200,8)	6,5	(3.176,7)	(378,0)	(3,0)	12.615,8
2. Contingências judiciais	(9,6)	6,2	(255,1)	(21,6)	(9,0)	139,9
3. Outras receitas e (despesas) financeiras	348,8	(244,0)	(243,0)	275,2	(335,8)	(181,9)
3.1 Despesas com arrendamentos	(19,8)	(21,2)	(6,7)	(52,3)	(54,5)	(4,2)
3.2 Outras	(4,1)	7,7	(153,3)	(77,4)	(87,1)	(11,2)
3.3 Outros ganhos (perdas) de variação cambial	386,8	(169,5)	(328,2)	426,3	(35,4)	(75,3)
3.4 Ganhos (perdas) com hiperinflação	(14,0)	(60,9)	(76,9)	(21,5)	(158,7)	(51,2)
Receitas e despesas financeiras, líquidas	23,7	(390,8)	(106,1)	(327,8)	(475,1)	(31,0)

Despesas financeiras líquidas totais somaram R\$ +23,7 milhões no 2T-25, em comparação com R\$ -391 milhões no 2T-24. Os principais fatores neste trimestre foram:

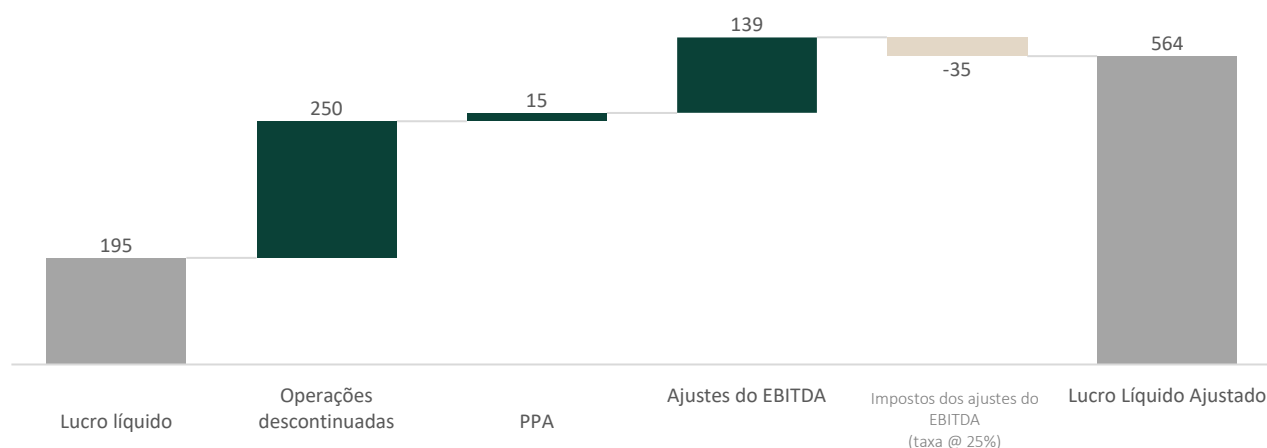
- Item 1.1 Despesas financeiras** de R\$ -137 milhões, com uma dívida bruta total de R\$ 6,3 bilhões, beneficiadas pelo baixo custo com juros dos Bonds de 2028 e 2029
- Item 1.2 Receitas financeiras** de R\$ +23 milhões, a partir de uma posição de caixa de R\$ 2,3 bilhões, impactada pela menor saldo médio de caixa durante o trimestre (em comparação com a posição no final do período) e R\$ 393 milhões mantidos em caixa em dólares americanos
- Item 1.3 Ganhos (perdas) com derivativos cambiais de atividades financeiras, líquidos** de R\$ -201 milhões relacionados a derivativos adquiridos para proteger o principal dos Bonds 2028 e 2029 denominados em dólar detidos pela Natura &Co Luxembourg. Em linha com o 1T-25, quando o dólar americano se desvalorizou em relação ao real, o 2T-25 também apresentou uma tendência semelhante e, portanto, registrou uma perda de marcação a mercado
- Item 3.3 Outros ganhos (perdas) com variação cambial** de R\$ +386 milhões relacionados principalmente à variação cambial de um empréstimo *intercompany* (EUR vs USD) entre a Natura Lux e a Avon International

¹A Avon International e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

Lucro Líquido Ajustado e Lucro Líquido

- O **lucro líquido reportado** foi de R\$ 195 milhões no trimestre, em comparação com um prejuízo líquido de R\$ -859 milhões no 2T-24, impactado pelo *write-off* não-caixa não-recorrente de R\$ -725 milhões. As operações descontinuadas no 2T-25 totalizaram R\$ -250 milhões, implicando um lucro líquido das operações continuadas de R\$ 445 milhões. O EBITDA recorrente de R\$ +796 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -99 milhões em custos de integração consolidados e R\$ -40 milhões em outras despesas operacionais relacionadas principalmente a projetos estratégicos da Holding. Por fim, ao contrário do 1T-25, quando as despesas fiscais foram negativamente impactadas pela sazonalidade do primeiro trimestre e ajustadas pela taxa esperada para o ano inteiro, as despesas fiscais do 2T-25 foram beneficiadas pela mesma linearização fiscal do ano inteiro e somaram R\$ -25 milhões
- Excluindo os impactos não-operacionais, o **lucro líquido underlying** foi de R\$ +564 milhões, em comparação com lucro líquido ajustado de R\$ +162 milhões no mesmo período do ano anterior, em função principalmente de menores despesas financeiras líquidas e impostos

Reconciliação do Lucro Líquido para o Lucro Líquido *Underlying*



Fluxo de Caixa Livre

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

R\$ milhões	1S-25	1S-24	Var. %
Lucro (prejuízo) líquido	44,4	(1.793,9)	(102,5)
Depreciação e amortização	429,0	445,5	(3,7)
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	1.285,9	2.104,5	(38,9)
Resultado das Operações Descontinuadas	351,4	1.055,9	(66,7)
Lucro líquido ajustado	2.110,7	1.811,9	16,5
Redução / (aumento) no capital de giro	(1.241,6)	(2.060,0)	(39,7)
Estoque	(632,9)	(848,6)	(25,4)
Contas a receber	(169,8)	(1.349,7)	(87,4)
Contas a pagar	310,8	411,5	(24,5)
Outros ativos e passivos	(749,7)	(273,3)	174,3
Imposto de renda e contribuição social	(134,2)	(370,9)	(63,8)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(242,8)	(427,7)	(43,2)
Pagamentos de lease	(183,3)	(155,9)	17,6
Outras atividades operacionais	(96,5)	(73,3)	31,7
Caixa das operações continuadas	212,3	(1.275,9)	(116,6)
Capex	(165,4)	(198,3)	(16,6)
Venda de ativos	0,0	9,4	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(56,3)	281,7	(120,0)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(9,3)	(1.183,1)	(99,2)
Outras atividades de investimento e financiamento	465,6	483,2	(3,6)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	(1.761,8)	(1.416,8)	24,4
Capex - operações descontinuadas	-	(37,7)	-
Variação do saldo de caixa	(1.305,6)	(2.154,3)	(39,4)

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** foi de R\$ -9 milhões no 1S-25, em comparação com R\$ -1,2 bilhão no 1S-24. Mesmo considerando a sazonalidade historicamente desfavorável, no nível da Natura &Co o fluxo de caixa livre da firma (FCFF) liberou R\$ +290 milhões no primeiro semestre do ano (subtraindo o efeito de R\$ 243 milhões de juros sobre dívida e liquidações de derivativos e R\$ 56 milhões de ganhos cambiais sobre o saldo de caixa), com a Natura &Co Latam liberando R\$ +408 milhões e a Holding consumindo R\$ -118 milhões. Esse melhor perfil sazonal de caixa se deve principalmente a prazos de crédito mais curtos às consultoras, o que levou a um menor consumo de caixa com contas a receber.

No primeiro semestre do ano, as operações descontinuadas (que incluem a Avon International e a CARD) registraram saída de caixa de -R\$ 1.762 milhões. Essa saída de caixa se deve à reclassificação da empresa como ativo mantido para venda, levando a uma redução na posição de caixa consolidada de cerca de R\$ 750 milhões. Além disso, houve consumo de caixa de R\$ 1,0 bilhão no semestre, em função de (i) sazonalidade típica do trimestre, (ii) processo de reestruturação substancial da Avon International iniciado este ano, e (iii) efeitos cambiais desfavoráveis.

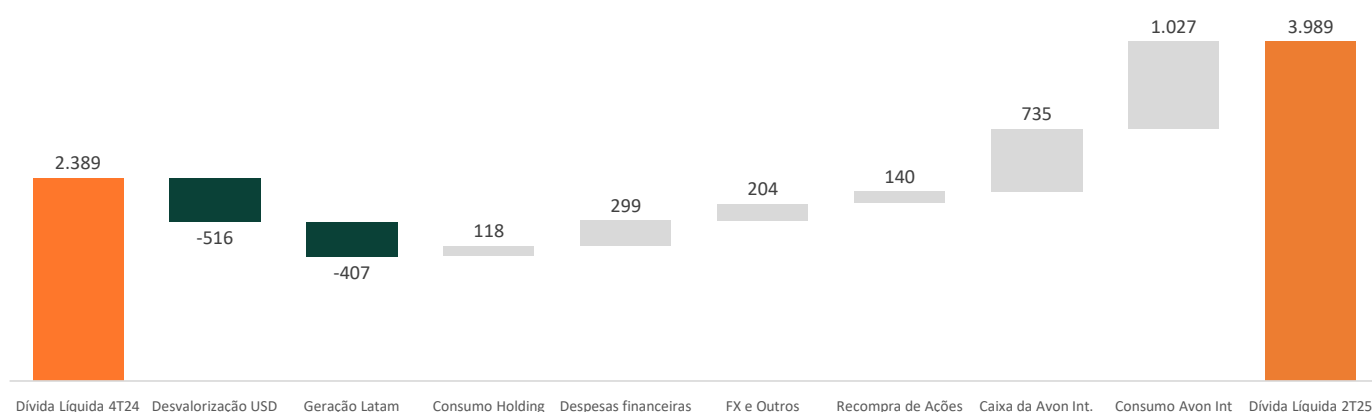
Índices de Endividamento da Natura &Co Holding e Natura Cosméticos

R\$ milhões	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Curto-Prazo	77,4	77,7	88,3	92,0
Longo-Prazo	2.356,2	1.531,2	6.270,8	5.653,8
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	351,8	-	351,8	-
(=) Total de passivos de financiamento	2.785,4	1.608,9	6.710,9	5.745,8
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(351,8)	-	(351,8)	-
Dívida Bruta^a	2.433,7	1.608,9	6.359,1	5.745,8
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) ^b	(27,8)	(25,3)	(27,8)	(76,6)
Total Dívida Bruta	2.405,9	1.583,6	6.331,3	5.669,2
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^c	(2.266,8)	(2.531,0)	(2.342,5)	(3.517,2)
(=) Dívida Líquida^d	139,1	(947,4)	3.988,9	2.152,0
Índice de endividamento incluindo IFRS 16^d				
Dívida Líquida/EBITDA	0,05x	-0,33x	2,18x	0,97x
Dívida Total/EBITDA	0,92x	0,55x	3,46x	2,56x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16^d				
Dívida Líquida/EBITDA	0,06x	-0,36x	2,54x	1,23x
Dívida Total/EBITDA	1,01x	0,61x	4,03x	3,23x

O gráfico abaixo apresenta a trajetória trimestral do endividamento desde o 2T-24.



O índice de dívida líquida/EBITDA foi de 2,18x ao final do 2T-25, enquanto a dívida líquida foi de R\$ 4,0 bilhões (vs. R\$ 2,4 bilhões no 4T-24). A dívida bruta reduziu de R\$ 6,8 bilhões para R\$ 6,3 bilhões, beneficiada pela depreciação do dólar em ~R\$500 milhões, enquanto o caixa e equivalentes atingiram R\$ 2,3 bilhões no final do 2T-25 vs. R\$ 4,5 bilhões no 4T-24. Essa variação de R\$ 2,1 bilhões é explicada principalmente pela reclassificação de ~R\$ -750 milhões da posição de caixa da Avon, anteriormente consolidada, para a conta de ativos mantidos para venda, e pelo consumo de caixa de R\$ -1,0 bilhão da Avon International (sendo ~R\$ 700 milhões referente a operações e o restante majoritariamente explicado por movimentos de câmbio). Além disso, foram registradas no trimestre saídas de R\$ -140 milhões referente ao programa de recompra de ações, R\$ -118 de consumo de caixa da Holding, R\$ -299 das despesas financeiras, que combinados mais do que compensaram a geração de caixa da Latam de R\$ +408 milhões durante o primeiro semestre, apesar do período sazonalmente mais fraco.



04 Desempenho social e ambiental

Pela primeira vez em nossos quinze anos de história com o CDP, a Natura obteve **nota "A"** em **Clima** e em **Engajamento de Fornecedores** — uma honra reservada a menos de 2% das mais de 21.000 empresas avaliadas em todo o mundo e que nenhuma outra empresa de cosméticos no Brasil possui atualmente. Essas duas conquistas colocam a Natura no seleto grupo de líderes globais no combate às mudanças climáticas e validam o rigor do nosso *roadmap* para o Net Zero, nossa gestão disciplinada de riscos e oportunidades climáticas e nosso profundo envolvimento em toda a cadeia de valor.

Durante o trimestre, stakeholders externos continuaram a confirmar a liderança da Natura. O Brand Blueprint Awards da Kantar, em Cannes Lions, nos nomeou a **Marca Mais Sustentável do Mundo**; a Brand Finance classificou a Natura como a marca líder em desempenho ambiental no setor de cosméticos; a **Sustainable Business COP30 (SB COP) nomeou nosso CEO, João Paulo Ferreira, para presidir seu grupo de trabalho de Bioeconomia, colocando a Natura no centro da contribuição oficial do setor privado brasileiro para as negociações da COP30**; e o índice **Merco ESG Responsibility** nos reconheceu pelo décimo primeiro ano consecutivo.

Operacionalmente, avançamos na descarbonização em grande escala. Os contratos de compra de energia limpa certificada (PPAs) foram estendidos para Moreno (Argentina) e Cajamar (Brasil), onde energias renováveis atenderão aproximadamente 60% e 50% da demanda de eletricidade, respectivamente. Combinados com nosso PPA anterior em Celaya (México), os novos contratos nos posicionam para evitar até **5,8 quilotoneladas de CO₂e** por ano, reforçando diretamente as metas de Net Zero e reduzindo a exposição à volatilidade dos custos de energia a longo prazo.

Na Amazônia, inauguramos nossa **20ª agroindústria comunitária — e a primeira instalação movida a energia solar em uma várzea — desenvolvida em parceria com a ATAIC e a WEG**. A plataforma de processamento de energia limpa melhora a eficiência logística e deve aumentar a renda das famílias participantes em **cerca de 60%**. Por meio do **Mecanismo Financeiro Amazônia Viva, quinze associações e cooperativas de fornecedores sociobiodiversos já tiveram acesso a cerca de R\$ 13 milhões em crédito de baixo custo**, enquanto outros **R\$ 13,5 milhões em capital de investimento estruturado** foram garantidos para modernizar a infraestrutura local e a gestão financeira, em linha com **os padrões regenerativos da UEBT — mobilizando cerca de R\$ 26,5 milhões até o momento, sem nenhuma inadimplência**. Também realizamos nossa **sétima imersão na Amazônia**, reunindo 110 líderes comunitários, e convocamos a **terceira reunião do Mecanismo** para aprofundar a colaboração socioprodutiva. Essas ações abrem novas fontes de receita para a bioeconomia, ao mesmo tempo em que preservam a biodiversidade, protegem nosso pipeline de matérias-primas e fortalecem a resiliência das comunidades.

Nossa agenda de impacto social permaneceu igualmente ativa. A Natura foi citada como a marca que melhor representa a identidade brasileira na edição 2025 da pesquisa **"Brasilidades"**, da MindMiners, reforçando ainda mais sua relevância entre consumidores com propósito. Internamente, lançamos a campanha de educação financeira **"Aprender +"**, adaptando o conteúdo aos perfis do Índice de Desenvolvimento Humano de nossas consultoras, e firmamos parceria com a **Electy** para oferecer um programa de energia limpa que reduz os custos de eletricidade das famílias — uma iniciativa que acelera uma transição energética justa em toda a nossa rede.

Olhando para o futuro, publicamos nossa **Visão 2050**, que muda o foco da empresa de sustentabilidade para regeneração. Baseada no princípio do Bem Estar Bem — nosso bem-estar para as pessoas, comunidades e natureza —, essa visão de longo prazo enquadra a regeneração como o motor estratégico para a criação de valor. Ao cultivar as relações que sustentam a vida, buscamos construir um modelo de negócios mais resiliente a choques climáticos, sociais e regulatórios, ao mesmo tempo em que abrimos novos caminhos para o crescimento.

05 Mercados de Capitais e Desempenho das Ações

A ação NATU3 encerrou o 2T-25 cotada a R\$ 11,05 na B3, aumento de +10,6% no trimestre. O volume médio diário de negociação (ADTV) no trimestre foi de R\$ 767,8 milhões, +8,8% em relação ao 2T-24.

Em 30 de junho de 2025, o valor de mercado da Companhia era de R\$ 15,2 bilhões, sendo seu capital composto por 1.374.557.657 ações ordinárias.

Como evento subsequente, após o anúncio em 23 de junho ([link](#)) da aprovação da fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos S.A., 1º de julho de 2025 foi registrado como a data oficial de conclusão da operação. Adicionalmente, a MSCI anunciou em 7 de agosto a migração da NATU3 do Brazil Mid-Cap Index para o Small-Cap Index.

06 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de junho de 2025:

Emissor	Tipo	Data	Vencimento	Principal	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 12a emissão	10/6/2022	15/09/2027	R\$ 255.9 mm	DI + 0,8 p.a.
		10/6/2022	15/09/2029	R\$ 487.2 mm	IPCA + 6,80%
		10/6/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306.9 mm	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 13a emissão issue	15/06/24	15/06/2029	R\$ 1.326 mm	DI + 1,20 p.a.
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2a emissão (Sustainability Linked Bond)	5/3/2021	5/3/2028	US\$ 450.0 mm	4,125% p.a.
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270.0 mm	6,00%

Ratings

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

07 Anexos

Abertura da Receita Natura &Co Latam

Natura &Co Latam	Receita Líquida (%)	
	2T-25 vs. 2T-24	
	Reportado (R\$)	Moeda Constante
Natura América Latina*	7,4%	12,7%
Natura Brasil	10,3%	10,3%
Natura Hispânica	4,8%	17,8%
Avon CFT + Casa e Estilo	-27,4%	-14,5%
Avon Brasil	-10,0%	-10,0%
Avon Hispânica	-40,1%	-17,4%

* Natura América Latina inclui Natura Brasil, Hispana e Outras

Impacto da Hiperinflação

- Com o objetivo de abordar as preocupações do mercado quanto à volatilidade cambial e inflacionária na Argentina, a tabela abaixo apresenta os efeitos contábeis do impacto da hiperinflação (IAS-29) no 2T-25. Vale destacar que, excluindo a Argentina, a margem EBITDA recorrente foi de 14,0%, redução de 110 bps A/A

	2T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	2T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.799	59	-170	5.687
EBITDA recorrente	914	-38	-39	837
% Margem EBITDA recorrente	15,8%			14,7%

	2T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	2T-24 (reportado)
Receita Líquida	5.646	124	12	5.781
EBITDA recorrente	956	-118	8	846
% Margem EBITDA recorrente	16,9%			14,6%

Reconciliação da versão publicada para a versão Pro-forma do 1T-25

R\$ milhões	Consolidado 1T-25 Publicado	Reportado Q1-25 para Pro-forma Q1-25			
		Avon Internacional ^a	Natura &Co Latam ^b	Consolidado	Consolidado
		Ajustes	Ajustes	Ajustes	1T-25 Pro- forma
Receita bruta	8.646,4	(1.660,3)	(166,2)	-	6.819,9
Receita líquida	6.679,4	(1.394,3)	(142,1)	-	5.143,0
CMV	(2.253,3)	514,0	63,5	-	(1.675,8)
Lucro bruto	4.426,1	(880,3)	(78,6)	-	3.467,2
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	637,5	74,2	-	(2.244,4)
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	338,6	26,5	-	(659,7)
Despesas corporativas	(24,7)	-	0,0	-	(24,7)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	(7,9)	0,0	-	19,7
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	63,6	(0,4)	-	(125,9)
EBIT	259,0	151,5	21,6	-	432,1
Depreciação	336,4	(111,5)	(6,4)	-	218,5
EBITDA	595,4	40,0	15,2	-	650,6
Ajustes não recorrentes	194,1	(63,6)	0,4	-	130,9
EBITDA Recorrente	789,5	23,6	(31,6)	-	781,5
EBIT	259,0	151,5	21,6		432,1
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	-	0,0	(100,7)	(351,6)
Lucro antes do IR / CSLL	8,0	151,5	21,6	(100,7)	80,6
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	-	0,0	29,9	(129,6)
Lucro líquido das operações continuadas	(151,5)	151,5	21,6	(70,8)	(49,0)
Operações descontinuadas ^c	-	-	0,0	(101,7)	(101,7)
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	(151,5)	-	0,0	0,8	(150,7)
Participação dos acionistas não controladores	0,8	-	0,0	(0,8)	-
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	(150,7)	-	0,0	0,0	(150,7)
Margem bruta	66,3%	0,0%	0 bps	0,0%	67,4%
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(43,6)%
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(12,8)%
Margem EBITDA	8,9%	0,0%	0 bps	0,0%	12,7%
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	0,0%	0 bps	0,0%	15,2%
Margem líquida	(2,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(2,9)%

^a Avon Internacional foi reclassificada como ativo para venda

^b CARD reclassificado como ativo para venda

Reconciliação do Fluxo de Caixa Livre

A reconciliação entre o fluxo de caixa livre e as demonstrações de fluxo de caixa é apresentada abaixo:

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

Balanco Patrimonial Consolidado

ATIVOS (R\$ milhões)	Jun-25	Dez-24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Jun-25	Dez-24
ATIVOS CIRCULANTES			PASSIVOS CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.335,1	2.641,7	Empréstimos, financiamentos e debêntures	88,3	55,9
Títulos e valores mobiliários	1.007,3	1.816,4	Arrendamento mercantil	183,4	207,2
Contas a receber de clientes	4.527,1	5.280,8	Fornecedores e operações de "risco sacado"	5.031,7	6.341,8
Contas a receber - Alienação de controladas	-	-	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0,7	1,4
Estoques	3.021,5	3.378,2	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	650,2	1.200,9
Impostos a recuperar	906,3	729,0	Obrigações tributárias	502,1	674,4
Imposto de renda e contribuição social	234,3	305,9	Imposto de renda e contribuição social	79,2	57,2
Instrumentos financeiros derivativos	65,5	342,9	Instrumentos financeiros derivativos	340,1	147,5
Outros ativos circulantes	494,2	644,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	11,9	20,0
Ativos mantidos para venda	7.280,5	-	Outros passivos circulantes	317,1	901,3
Total dos Ativos Circulantes	18.872,0	15.139,5	Total dos Passivos Circulantes	11.220,4	9.607,5
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES		
Contas a receber - Alienação de controladas	425,1	427,8	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.270,8	6.786,8
Impostos a recuperar	549,5	648,3	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	351,8	353,5
Imposto de renda e contribuição social diferido	1.718,8	1.905,2	Arrendamento mercantil	394,8	769,6
Depósitos judiciais	576,1	544,1	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	22,7	118,1
Instrumentos financeiros derivativos	86,1	46,3	Obrigações tributárias	176,9	176,8
Títulos e valores mobiliários	25,3	28,7	Imposto de renda e contribuição social diferidos	135,0	1.465,1
Outros ativos não circulantes	97,1	1.377,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	858,3	993,4
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.478,0	4.978,0	Outros passivos não circulantes	389,7	1.299,4
Imobilizado	2.465,9	3.898,2	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.600,1	11.962,7
Intangível	9.364,2	12.456,2	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Direito de Uso	684,5	1.043,0	Capital social	12.490,0	12.484,5
Total dos Ativos Não-Circulantes	15.992,6	22.375,3	Ações em tesouraria	0,0	(20,0)
			Reservas de capital	10.365,7	10.481,3
			Reservas de lucro	0,0	0,0
			Prejuízos acumulados	(8.571,9)	(8.616,6)
			Ajustes de avaliação patrimonial	760,2	1.615,3
			Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	15.044,1	15.944,5
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	0,0	0,2
TOTAL DOS ATIVOS	34.864,6	37.514,8	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	34.864,6	37.514,8

Amortização da Alocação do Preço de Compra (PPA)

R\$ milhões	Consolidado		Natura & Co Latam	
	2T-25	2T-24	2T-25	2T-24
RECEITA LÍQUIDA	0	0	0	0
Custo dos Produtos Vendidos	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
LUCRO BRUTO	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(16,6)	(16,6)	(16,6)	(16,6)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	0,0	0	0,0	0
Receitas/(Despesas) Financeiras, líquidas	(0,2)	(1,4)	0	0
Imposto de Renda e Contribuição Social	3,9	(9,6)	0	0
PREJUÍZO LÍQUIDO	(14,8)	(29,6)	0,0	0,0
Depreciação	(18,6)	(18,6)	(18,6)	(18,6)

Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado

R\$ milhões	Jun - 25	Jun - 24	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
(Prejuízo) lucro líquido do período	43,4	(1.794,2)	(a)	Lucro (Prejuízo) Líquido
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	429,0	445,5	(b)	Depreciação/Amortização
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(6,4)	(219,1)	(c)	
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	391,6	70,8	(c)	
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	54,0	18,0	(c)	
Atualização monetária de depósitos judiciais	(19,5)	(13,5)	(c)	
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	21,7	27,5	(c)	
Imposto de renda e contribuição social	154,9	1.156,8	(c)	
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	35,1	15,6	(c)	
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	52,3	47,3	(c)	
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	281,5	224,4	(c)	
Provisão para perdas com imobilizado, intangível e arrendamentos	0,0	(1,8)	(c)	
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	13,1	16,3	(c)	
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	286,5	257,4	(c)	
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	112,0	118,7	(c)	
Efeito de economia hiperinflacionária	21,5	387,5	(c)	
Créditos tributários	(61,7)	0,0	(c)	
Outros movimentos	(50,8)	(1,4)	(c)	
Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido				
Variações em:				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	(169,8)	(1.349,7)	(d2)	Contas a Receber
Estoques	(632,9)	(848,6)	(d1)	Estoques
Impostos a recuperar	(135,7)	114,2	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros ativos	(198,7)	(183,5)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	310,8	411,5	(d3)	Contas a Receber
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(251,4)	(16,1)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Obrigações tributárias	(56,0)	4,8	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros passivos	(108,0)	(192,8)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(134,2)	(370,9)	(e)	Imposto de Renda e Contribuição Social
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(17,9)	11,4	(h)	Outras atividades operacionais
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(78,6)	(84,7)	(h)	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(9,3)	(120,2)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(51,7)	(46,6)	(g)	Pagamentos de lease
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(233,4)	(307,5)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Atividades Operacionais - Operações Descontinuadas	(1.410,4)	(360,9)	(m)	Atividades Oper. - Operações descontinuadas
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(1.418,8)	(2.583,7)		
Adições de imobilizado e intangível	(165,4)	(198,3)	(j)	Capex
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	0,0	9,4	(i)	Capex
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(9.697,8)	(14.966,5)	(l)	Venda de Ativos
Resgate de títulos e valores mobiliários	10.250,6	17.158,8	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	44,5	176,4	(l)	
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	0,0	(37,7)	(o) & (l)	Capex - Operações descontinuadas & Outras atividades de investimento e financiamento
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	431,8	2.142,1		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(131,6)	(109,3)	(g)	Pagamentos de lease
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	0,0	(949,9)	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	2,3	131,5	(l)	
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(0,7)	(982,8)	(l)	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(17,4)	(5,2)	(l)	
Captação FIDC	(121,3)	0,0		
Aumento de capital	5,5	0,0		
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	0,0	(79,0)	(n)	Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(263,3)	(1.994,8)		
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(56,3)	281,7	(k)	Variação da taxa de câmbio
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(1.306,5)	(2.154,6)		
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	2.641,7	3.750,9		
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.335,1	1.596,3		
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(1.306,5)	(2.154,6)		

08 Teleconferência e webcast

Natura

(B3: NATU3)

Participe da Teleconferência de Resultados
do 2T25 da Natura

Terça-Feira, 12 de Agosto de 2025

08:00 a.m. | Nova York

09:00 a.m. | Brasília

1:00 p.m. | Londres

A transmissão será em Português
com tradução simultânea para o Inglês

A Divulgação dos Resultados do 2T-25 ocorrerá na segunda-feira,
11 de agosto de 2025, após o fechamento do mercado, em:
<https://ri.natura.com.br/>



[Clique aqui para
conectar-se
à transmissão](#)

natura
natura

09 Glossário

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

B3: Bolsa de Valores do Brasil

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

CDI: A taxa overnight para depósitos interbancários

CFT: Mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (CFT = fragrâncias, cuidados com o corpo e hidratação oleosa, maquiagem (sem unhas), cuidados com o rosto, cuidados com os cabelos (sem corantes), sabonetes, desodorantes, cuidados masculinos (sem lâminas de barbear) e proteção solar)

CPV: Custos de produtos vendidos

CO2e: Dióxido de carbono equivalente; para qualquer quantidade e tipo de gás de efeito estufa, CO2e significa a quantidade de CO2 que teria o impacto equivalente sobre o aquecimento global

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

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

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

EP&L: lucros e perdas ambientais

Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza ("TNFD"): A estrutura da TNFD busca fornecer às organizações e instituições financeiras uma estrutura de gerenciamento de riscos e divulgação para identificar, avaliar, gerenciar e relatar dependências, impactos, riscos e oportunidades relacionados à natureza ("questões relacionadas à natureza"), incentivando as organizações a integrar a natureza na tomada de decisões estratégicas e de alocação de capital

FX: câmbio estrangeiro

Full Year ("FY"): ano fiscal

G&A: Despesas gerais e administrativas

IAS 29: "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" (Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias) exige que as demonstrações financeiras de qualquer entidade cuja moeda funcional seja a moeda de uma economia hiperinflacionária sejam reapresentadas de acordo com as mudanças no poder de compra geral dessa moeda, para que as informações financeiras fornecidas sejam mais significativas

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

IFRS - Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros

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

Moeda constante ("CC") ou taxas de câmbio constantes: quando as taxas de câmbio usadas para converter os números financeiros em uma moeda de relatório são as mesmas para os anos em comparação, excluindo os efeitos da flutuação da moeda estrangeira

NYSE: Bolsa de Valores de Nova York

P&L: Lucros e perdas

PP: Ponto percentual

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

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

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

R\$: Reais brasileiros

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

TBS: The Body Shop.

TPV: Volume total de pagamentos

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

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

VG&A: Despesas com vendas, gerais e administrativas

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

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

10 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.

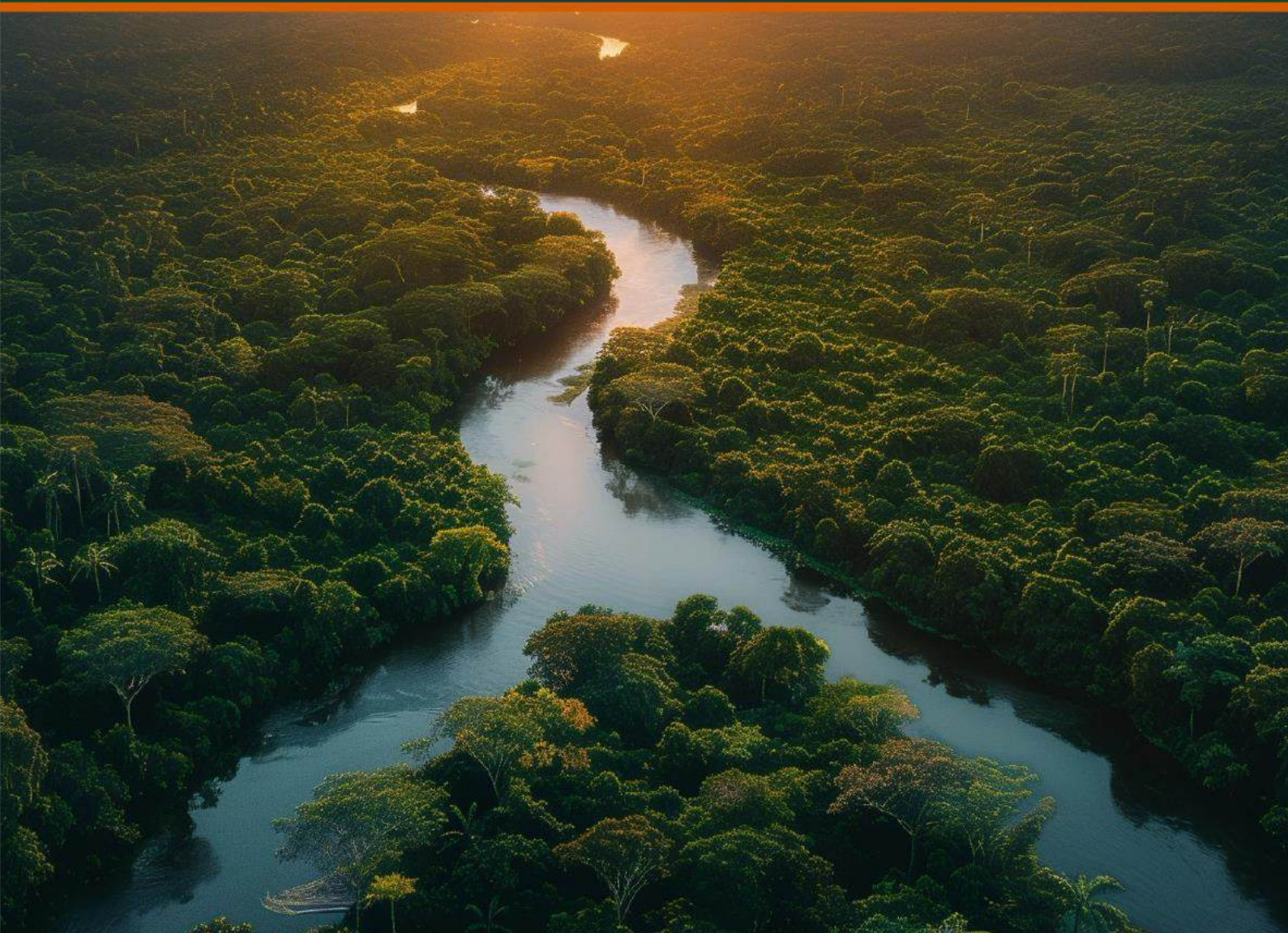
Este relatório contém declarações prospectivas. Estas declarações prospectivas não são fatos históricos, mas refletem os desejos e expectativas da administração da Natura. Palavras como "antecipar", "desejar", "esperar", "prever", "pretender", "planejar", "prever", "projetar", "desejar" e termos semelhantes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

Earnings *Release*



natura & co



Good progress on simplification journey, while recurring profitability landed at 14.7%

Revenues up 5.5% YoY in CC, an expected deceleration vs. Q1-25 figure impacted by the Wave 2 roll-out in Mexico and Argentina;
Gross margin landed at 66.4% and EBITDA margin at 14.7%, progressing towards FY YoY margin expansion;
Latam FCF positive, more than offset by cash consumption from Avon International, which is now reclassified as asset held for sale

All Q2 and H1 figures are comparable and reflect the reclassification of Avon International and Avon CARD (from Latam) as assets held for sale¹

BRL million	Q2-25						H1-25					
	Consolidated		Natura &Co Latam		Holding		Consolidated		Natura &Co Latam ^b		Holding	
	YoY Ch. %		YoY Ch. %		YoY Ch. %		YoY Ch. %		YoY Ch. %		YoY Ch. %	
Net revenue	5.687,4	(1,7)	5.687,4	(1,6)	-	-	10.830,4	4,5	10.830,4	4,5	0,0	-
Constant Currency				5,5%						10,1%		-
Gross profit	3.778,3	(0,4)	3.778,3	(0,3)	-	-	7.245,5	6,2	7.245,5	6,2	-	-
Gross Margin	66,4%	80 bps	66,4%	80 bps	-	-	66,9%	110 bps	66,9%	110 bps	-	-
Reported EBITDA	657,1	(6,9)	743,4	(9,6)	(86,3)	(26,3)	1.307,7	(4,0)	1.425,8	(8,1)	(118,1)	(37,5)
Reported EBITDA margin	11,6%	-60 bps	13,1%	-110 bps	-	-	12,1%	-100 bps	13,2%	-180 bps	-	-
Recurring EBITDA	795,6	4,5	836,8	(1,1)	(41,2)	(51,3)	1.577,1	15,3	1.644,8	8,9	(67,7)	(52,5)
Recurring EBITDA margin	14,0%	80 bps	14,7%	10 bps	-	-	14,6%	140 bps	15,2%	60 bps	-	-
Net income (loss)	195,1	(122,7)	-	-	-	-	44,4	(102,5)	-	-	-	-

01 Net Revenue of BRL 5.7 billion down 1.7% YoY in Brazilian Reais and up +5.5% in constant currency (CC) (+2.0% ex-Argentina) driven by a double-digit performance from Natura Brazil (+10.3%) along with revenue growth of the Natura brand in Hispanic markets (+17.8% or low single digit ex-ARS), offset by still weak Avon brand performance in Brazil (-12.9%) and the anticipated volatility of Avon and Home & Style in Hispanic markets related to the Wave 2 integration in Mexico and preparations in Argentina. Natura showed solid performance in Brazil, but a notable deceleration in the macro and in the Beauty market was felt in June. Given the above-market rate growth from Natura Brazil already posted in H1-25, market share gains are foreseen for the FY.

02 Consolidated Recurring EBITDA of BRL 796 million, with a 14.0% margin, up 80 basis points (bps) YoY and mainly explained by:

- **Natura &Co Latam:** recurring EBITDA margin of 14.7%, up 10 bps on a YoY basis, mainly driven by an +80bps YoY gross margin improvement - supported by contributions from more mature Wave 2 markets - but almost entirely offset by G&A deleverage from Hispanic markets and higher investments in innovation and systems. When compared to Q1-25¹, margin went down 100bps amid the Wave 2 roll-out
- **Holding:** corporate expenses at BRL 44 million, a 47% YoY reduction, mainly driven by the final steps in streamlining the Holding company structure ahead of the merger with Natura Cosméticos, concluded on July 1st. In addition, this quarter was also impacted by BRL -11 million phasing of expenses, which benefited Q1-25 corporate expenses

03 Q2-25 Net income of BRL +195 million, compared to a net loss of BRL -859 million in Q2-24, when it was impacted by a BRL -725 million one-off non-cash event write-off. In the quarter, discontinued operations totaled BRL - 250 million, implying a net income from continued operations of BRL +445 million. The BRL +796 million recurring EBITDA was partially offset by BRL -99 million in consolidated integration costs and BRL -40 million of other operating expenses mainly related to Holding strategic projects. Excluding non-operating impacts, underlying net income was BRL +598 million

04 Q2-25 Net Debt was BRL 4.0 billion (from BRL 2.4 billion in Q4-24), up BRL 1.6 billion YTD. Natura &Co Latam actually generated cash flow in the semester, despite the typical soft seasonality of the period. The increase in net debt is mainly explained by two factors related to Avon International. First the reclassification of the company as an asset held for sale led to a lower consolidated cash position of ~BRL 750 million. And second, the company consumed BRL 1.0 billion of cash in the semester because of (i) the typical seasonality, (ii) the significant restructuring process started this year and (iii) unfavorable FX movements. In addition, there was a BRL -140 million outflow from the share buyback program, net financials consumed BRL -299 million, all of which was partially offset by the positive impact of the USD depreciation against the BRL on total debt.

¹ In Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations. All Q2 and H1 figures are comparable. To reconcile the Q1-25 published figures, please see the Appendix.

Message from Management

Natura's streamlining efforts advanced in Q2-25. Strategic alternatives for Avon International continued to progress, and all necessary requirements were met to classify the business unit as an asset held for sale. Additionally, Avon Central America and the Dominican Republic (CARD), previously accounted for under Natura &Co Latam, was also reclassified as an asset held for sale.

In a subsequent event, on July 1 we announced the completion of the merger of Natura &Co into Natura Cosméticos S.A. In parallel, final simplifications were made to the Holding structure, retaining only the teams whose responsibilities were not already absorbed by the Latam organization—such as the Board of Directors and Investor Relations.

In summary, this objectively means that from now on, our continuing operations, including the P&L, cash flow, and balance sheet, exclusively reflect the remaining corporate structure and Natura &Co Latam business.

On the operational front, Q2-25 continued to deliver healthy results and slightly better than expectations. Revenue kept a positive pace in our core market, Brazil, with Natura maintaining above-market performance, more than offsetting the ongoing challenges still faced by the Avon brand. In Hispanic markets, the integration of Natura and Avon—the “Wave 2”—progressed, with implementation taking place in Mexico in May and in Argentina in July.

Despite the volatility associated with the final steps of Wave 2, profitability remained sound, coming in just 100 basis points below Q1-25. The recurring EBITDA margin reflected a combination of a solid gross margin—supported by contributions from more mature Wave 2 markets—and a balanced approach between structural investments and efficiencies unlocked through the combination of Natura and Avon.

Latam operations were positive from a cash flow to firm perspective during the semester, despite typical 1H seasonality. However, on a consolidated basis, this was more than offset by the expected cash consumption at Avon International, driven by the aggressive restructuring efforts that progressed in line with the schedule, and the normal seasonality.

In parallel with our operating progress, Natura earned this quarter its first-ever “A” rating from CDP for both Climate and Supplier Engagement—a recognition that places us among a select group of global leaders in the fight against climate change and highlights the strength of our Net-Zero roadmap and deep value chain engagement. With our Vision 2050 now published, we shift from sustainability to regeneration, placing our *Bem Estar Bem* (Well-Being-Well) at the core of a strategy designed to create long-term value and resilience.

There is still a lot to be done in the second half of this year. The Wave 2 project is getting closer to its completion with final systems' simplifications still needed to migrate the Avon brand into Natura's IT backbone and to complete the move from the Interlagos manufacturing plant to Cajamar. And the review of strategic alternatives for Avon International has progressed well and continue to be a top priority for both the management and the Board.

Finally, the macroeconomic environment in Latam has become less favorable, with a notable deceleration in Brazil towards the end of Q2, a mounting pressure in Mexico and a potential meaningful FX depreciation on Argentina. While the scenario remains challenging, we remain committed to expanding the recurring FY25 EBITDA margin on a year-over-year basis including through additional cost efficiencies.

We are getting ever closer to the Company we reintroduced to the market at our [Natura Day](#) on June 30—a business built on strong brands, distributed through a unique model in high-potential markets, and supported by a committed, innovative, and execution-driven team. This powerful combination is expected to translate into consistent financial growth, with high margins and strong returns.

01 Results Summary

BRL million	Consolidated			Profit and Loss by Business					
	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Natura &Co Latam ^a			Q2-25	Holding ^b	Ch. %
				Q2-25	Q2-24	Ch. %		Q2-24	
Gross revenue	7.545,9	7.782,1	(3,0)	7.545,9	7.778,8	(3,0)	-	3,3	-
Net revenue	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	-	3,3	-
Constant Currency						5,5%			
COGS	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	-	(2,9)	-
Gross profit	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	-	0,5	-
Selling, marketing and logistics expenses	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	-	-	-
Administrative, R&D, IT and projects expenses	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Corporate expenses	(43,8)	(82,0)	(46,6)	-	-	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Other operating income / (expenses), net	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Transformation / Integration / Group restructuring costs	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
EBIT	446,5	468,2	(4,6)	532,9	585,6	(9,0)	(86,4)	(117,3)	(26,4)
Depreciation	210,6	237,4	(11,3)	210,5	237,1	(11,2)	0,1	0,3	-
EBITDA	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
Non-recurring adjustments	138,5	55,7	148,6	93,4	23,1	303,9	45,1	32,6	38,4
Recurring EBITDA	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
EBIT	446,5	468,2	(4,6)						
Financial income / (expenses), net	23,7	(390,8)	(106,1)						
Earnings before taxes	470,2	77,4	507,2						
Income tax and social contribution	(25,4)	(950,2)	(97,3)						
Net Income from continued operations	444,8	(872,8)	(151,0)						
Discontinued operations ^c	(249,7)	13,8	(1.909,7)						
Consolidated net (loss) income	195,1	(859,0)	(122,7)						
Non-controlling interest	-	0,2	-						
Net income (loss) attributable to controlling shareholders	195,1	(858,8)	(122,7)						
Gross margin	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-
Selling, marketing and logistics as % net revenue	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Admin., R&D, IT and projects exp. as % net revenue	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
EBITDA margin	11,6%	12,2%	-60 bps	13,1%	14,2%	-110 bps	-	-	-
Recurring EBITDA margin	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-
Net margin	3,4%	(14,8)%	1820 bps	-	-	-	-	-	-

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

^b Holding results include Natura &Co International (Luxembourg)

^c In Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations. All Q2 and H1 figures are comparable. To reconcile the Q1-25 published figures, please see the Appendix.

BRL million	Consolidated			Profit and Loss by Business					
	H1-25	H1-24	Ch. %	Natura &Co Latam ^a			H1-25	H1-24	Ch. %
				H1-25	H1-24	Ch. %		H1-24	
Gross revenue	14.365,8	14.010,3	2,5	14.365,8	14.002,9	2,6	-	7,4	-
Net revenue	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	-	7,4	-
Constant Currency						10,1%			
COGS	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	-	(6,2)	-
Gross profit	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	-	1,2	-
Selling, marketing and logistics expenses	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	-	-	-
Administrative, R&D, IT and projects expenses	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Corporate expenses	(68,5)	(137,3)	(50,1)	-	-	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Other operating income / (expenses), net	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Transformation / Integration / Group restructuring costs	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
EBIT	878,6	903,3	(2,7)	996,9	1.092,6	(8,8)	(118,3)	(189,3)	(37,5)
Depreciation	429,1	459,5	(6,6)	428,9	459,1	(6,6)	0,2	0,4	-
EBITDA	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
Non-recurring adjustments	269,4	5,3	4.949,1	219,0	(40,9)	(635,9)	50,4	46,3	8,8
Recurring EBITDA	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
EBIT	878,6	903,3	(2,7)						
Financial income / (expenses), net	(327,8)	(475,2)	(31,0)						
Earnings before taxes	550,8	428,1	28,7						
Income tax and social contribution	(155,0)	(1.166,4)	(86,7)						
Net Income from continued operations	395,8	(738,2)	(153,6)						
Discontinued operations ^c	(351,4)	(1.055,9)	(66,7)						
Consolidated net (loss) income	44,4	(1.794,1)	(102,5)						
Non-controlling interest	-	0,2	-						
Net income (loss) attributable to controlling shareholders	44,4	(1.793,9)	(102,5)						
Gross margin	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-
Selling, marketing and logistics as % net revenue	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Admin., R&D, IT and projects exp. as % net revenue	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
EBITDA margin	12,1%	13,1%	-100 bps	13,2%	15,0%	-180 bps	-	-	-
Recurring EBITDA margin	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-
Net margin	0,4%	(17,3)%	1770 bps	-	-	-	-	-	-

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

^b Holding results include Natura &Co International (Luxembourg)

^c In Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations. All Q2 and H1 figures are comparable. To reconcile the Q1-25 published figures, please see the Appendix.

02 Operational Highlights

Channel Performance

- Q2-25 average consultant base showed a -6.4% YoY decrease in Latam, split between -3.2% in Brazil and -9.7% in Hispanic markets. The latter was mostly driven by the planned reduction of Avon consultants in Argentina and Mexico amid Wave 2 preparation and implementation, with stabilization expected after a few quarters of integration roll-out, as observed in the other combined countries
- In Brazil, following a -4.9% YoY decline on average consultant base in Q1-25 and as a result of ongoing measures being implemented to stabilize the channel on a YoY basis, this quarter showed a slight YoY improvement to -3.2%

Natura &Co Latam	Net revenue change (%)			Operational KPIs change(%)
	Q2-25 vs. Q2-24			Q2-25 vs. Q2-24
	CFT Natura Δ% CC	CFT Avon Δ% CC	Home & Style Δ% CC	Beauty Consultant ^a Δ%
Brazil	10,3%	-12,9%	2,8%	-3,2%
Hispanic	17,8%	-13,6%	-25,9%	-9,7%
Total	12,7%	-13,2%	-18,8%	-6,4%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants in the quarter

Wave 2 Status

- Mexico and Argentina update** – As announced during our Natura Day [on June 30](#), the integration of the Natura and Avon brands in Mexico was fully implemented during Q2-25 and was also rolled-out in Argentina in July/25. For now both integrations are progressing aligned with expectations
- Brazil learnings** – Minimum order requirement for Natura and Avon brands remains separate, leveraging the multibrand platform management. To enhance the integration process, flexible ordering was launched during the quarter, allowing more flexibility in the purchase of Avon products when placing a Natura order (and vice versa). This order capability will be rolled-out to all Wave 2 countries by the end of Q3
- Latam update** – 2025 marks the end of the Wave 2 integration process, with only a few final steps remaining to be completed by year-end. These include final investments in systems and simplification initiatives to fully migrate the Avon brand into Natura's IT backbone in the combined countries, as well as the complete transfer of the Interlagos manufacturing plant to Cajamar. Finally, this will also mean the end of integration-related expenses, which will no longer be incurred from next year onwards

Natura Brand in Latam

- Natura Brazil** reported a 10.3% YoY revenue increase in Q2-25, from productivity gains, driven by a richer mix and pricing increases combined with a broadly stable volume despite the slight channel reduction, as mentioned above in the "Channel Performance" section. During the quarter the brand's performance was solid, but a notable deceleration in Brazil and in the Beauty market was felt in June. Given the above-market rate growth already posted in H1-25, market share gains are foreseen for the FY
- Q2-25 retail sales in Brazil showed robust growth, fueled by healthy same-store sales and a still solid pace of store openings LTM. The brand network expanded to 152 own stores (+31 compared to Q2-24) and 870 franchised stores (+72 compared to Q2-24)
- The company continues to advance on its digitalization journey, with digital sales up by 39.8% YoY in the quarter, mainly driven by increased traffic on our digital platforms, particularly boosted by dedicated initiatives such as live commerce streaming

- **Natura Hispanic** reported a 17.8% YoY revenue increase in CC in Q2-25. Ex-Argentina, the YoY increase was in the low single digits, reflecting an expected deceleration from the mid-teens posted in Q1-25 due to the effects of the Wave 2 integration in Mexico during the quarter. In addition, the real YoY growth in Argentina decelerated with the Wave 2 preparation ahead of the expected roll-out in July

Avon Brand in Latam (Beauty Category Only)

- **Avon Brazil** revenue landed at -12.9% YoY in Q2-25, a similar level to YoY Q1-25 decline and still impacted by fewer innovation SKUs launched during the quarter. Innovation investments for the brand are ramping up, but their impact will lag due to the timing of new products launches
- **Avon Hispanic** revenue was down -13.6% YoY in the quarter and -20.5% YoY ex-Argentina, an expected deterioration compared to the YoY figure posted in Q1-25 amid the Wave 2 integration in Mexico, as mentioned in the “Wave 2 Status” section. Additionally, the brand’s performance in Argentina was severely impacted by the transition to a digital-only magazine ahead of the Q3 integration, marking the discontinuation of the physical brochure distribution in the country — a shift already implemented by the Natura brand

Home & Style

- Home & Style recorded a -18.8% YoY revenue decrease, split between -25.9% in the Hispanic markets and +2.8% in Brazil, with the latest benefited by a particularly successful opportunistic campaign leading to a positive YoY performance
- This YoY revenue reduction in this segment was planned during the Natura and Avon consolidation process. In this quarter, the category was particularly impacted by the integration in Mexico and is expected to face similar temporary risks throughout the Wave 2 implementation in Argentina. It is worth noting that the impact is more pronounced in Mexico as this category accounts for a larger share of total revenues compared to other countries

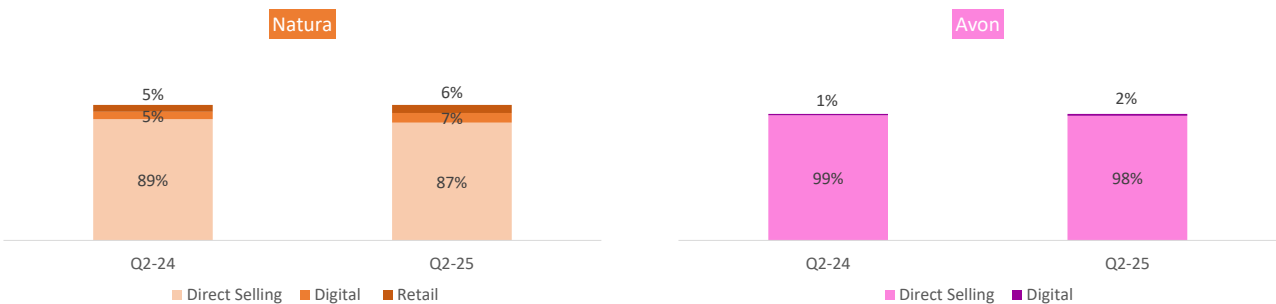
Emana Pay

- The platform has secured nearly 1,220,000 accounts since its inception, and a 8.9% YoY growth in TPV, reaching BRL 15.8 billion in Q2-25. The strong growth in the credit portfolio which reached BRL 940 million at the end of the quarter, brought increased productivity to consultants through better commercial and credit conditions. Consistent growth in cash-in (+40%), leveraged by the consultants’ receivables tools and accounts bearing interests

Distribution Channel Breakdown

- Digital sales, which include online sales and social selling, accelerated slightly again YoY in Q2-25. Natura reported a 2 percentage point (p.p.) increased contribution to 7% of total sales, which, combined with the solid retail channel performance of 6% of total sales, brings non-direct selling channels to represent 13% of the brand revenues in the quarter. QoQ, the performance was flat. The penetration of digital tools in the consultant base for Latam reached 82.1% in Q2-25 from 81.4% in Q2-24

Net Revenue Breakdown by Channel (%)



03 Results Analysis

Net Revenues

- **Revenue** was BRL 5.7 billion in Q2-25, remaining broadly stable year-over-year. This stability was a result of double-digit performance from Natura Brazil and revenue growth from the Natura brand in Hispanic markets, offset by still weak Avon brand performance in Brazil and the anticipated volatility of Avon and Home & Style in Hispanic markets related to the Wave 2 integration in Mexico and preparations in Argentina

Gross Margin

- **Gross margin** landed at 66.4% in Q2-25, +80 bps YoY and a QoQ reduction compared to 67.4%¹, with most of the countries posting similar gross margins QoQ with YoY improvements, with the exception of Mexico which was impacted by the Wave 2 implementation in the period
- Similar to other Wave 2 markets, the integration of Natura and Avon in Mexico was accompanied by temporary write-offs accounted in COGS and another negative impact related to the significantly altered beauty consultant demand — especially for the Natura brand. This was mainly explained by higher freight costs for Natura SKUs as urgent deliveries from Brazil were needed to cover inventory shortages caused by the demand shift
- As observed this quarter, volatility from Wave 2 integration may persist throughout the year, but gross margin should remain at healthy levels, assuming inflation and FX movements in main markets are not disrupted

Q2-25 Gross Margin

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %
Net revenue	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	0,0	3,3	-
COGS	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	0,0	(2,9)	-
Gross profit	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	0,0	0,5	-
Gross margin	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-

H1-25 Gross Margin

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %
Net revenue	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	0,0	7,4	-
COGS	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	0,0	(6,2)	-
Gross profit	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	0,0	1,2	-
Gross margin	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-

Operating Expenses

- **Latam selling, marketing and logistics expenses** decreased 4.2% to BRL 2.3 billion, or 41.2% of net revenues in Q2-25, down 110 bps YoY. The improvement of selling expenses is mainly explained by efficiencies unlock by Natura and Avon integration in the region, combined with some dilution of selling expenses in Brazil amid Natura strong revenue performance and a stable YoY marketing investments as percentage of net revenues
- **Latam G&A expenses** reached 14.7% of net revenues in Q2-25, up by 180 bps YoY. The increase is explained by higher investments in innovation, mainly related to Avon brand, and in systems, with the majority driven by the new integrated planning. These incremental investments combined with a deleverage of Hispanic markets G&A, amid top-line volatility in the region, explains 150 bps YoY. As noted since Q3-24 earnings release, IT and systems investments under “as-a-service” contracts have been primarily booked as Opex (previously Company used to have on-premise contracts under Capex), impacting G&A by BRL 14 million (~20 bps) in the quarter

¹ In Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations. All Q2 and H1 figures are comparable. To reconcile the Q1-25 published figures, please see the Appendix.

- **Corporate expenses** totaled BRL 44 million in Q2-25, down 47% YoY, mainly driven by the final steps in streamlining the Holding company structure ahead of the merger with Natura Cosméticos, concluded on July 1st. In addition, this quarter was also impacted by BRL -11 million phasing of expenses, which benefited Q1-25 corporate expenses
- **Other operating income** was BRL +27 million in Q2-25, flattish vs. the same period last year, when Latam benefited from prior periods' operating income and Holding-incurred expenses from strategic projects. In Q2-25, Latam benefited from BRL +21 million mostly related to tax credits
- **Transformation / integration / Group restructuring costs** were BRL 99 million in the quarter with BRL 88 million from Latam and BRL 11 million from Holding, related to severance from the streamline progress during Q2. Natura &Co Latam transformation expenses in the quarter were ~50% systems/IT investments, ~15% related to severance, ~15% to logistics and industrial investments, and the remaining portion to legal and other integration expenses

Q2-25 Operating Expenses

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %
Selling, marketing and logistics expenses	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	0,0	0,0	-
Administrative, R&D, IT and project	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Corporate expenses	(43,8)	(82,0)	(46,6)	0,0	0,0	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Other operating income / (expenses),	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Transformation / integration / group	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
Operating expenses	(3.331,8)	(3.323,5)	0,2	(3.245,4)	(3.205,7)	1,2	(86,4)	(117,8)	(26,7)
Selling, marketing and logistics expenses	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Administrative, R&D, IT and project expen	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
Corporate expenses (% NR)	(0,8)%	(1,4)%	60 bps	-	-	-	-	-	-
Other operating income / (expenses), net	0,5%	0,4%	10 bps	0,4%	1,0%	-60 bps	-	-	-
Transformation/integration/group reestru	(1,7)%	(1,2)%	-50 bps	(1,5)%	(1,2)%	-30 bps	-	-	-
Operating expenses (% NR)	(58,6)%	(57,5)%	-110 bps	(57,1)%	(55,5)%	-160 bps	-	-	-

H1-25 Operating Expenses

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %
Selling, marketing and logistics expenses	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	0,0	0,0	-
Administrative, R&D, IT and project	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Corporate expenses	(68,5)	(137,3)	(50,1)	0,0	0,0	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Other operating income / (expenses),	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Transformation / integration / group	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
Operating expenses	(6.366,9)	(5.918,7)	7,6	(6.248,6)	(5.728,2)	9,1	(118,3)	(190,5)	(37,9)
Selling, marketing and logistics expenses	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Administrative, R&D, IT and project expen	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
Corporate expenses (% NR)	(0,6)%	(1,3)%	70 bps	-	-	-	-	-	-
Other operating income / (expenses), net	0,4%	1,1%	-70 bps	0,4%	1,5%	-110 bps	-	-	-
Transformation/integration/group reestru	(2,1)%	(1,1)%	-100 bps	(2,0)%	(1,1)%	-90 bps	-	-	-
Operating expenses (% NR)	(58,8)%	(57,1)%	-170 bps	(57,7)%	(55,3)%	-240 bps	-	-	-

Recurring and Consolidated EBITDA

Recurring EBITDA reached BRL 796 million in Q2-25, up 4.5% compared to the same period last year, with a recurring EBITDA margin of 14.0% (+80 bps YoY) and reflected:

- Latam recurring EBITDA margin of 14.7%, down from 15.7% in Q1-25¹ amid Wave 2 roll-out, and up 10 bps on a YoY basis, mainly driven by an +80bps YoY gross margin improvement — supported by contributions from more mature Wave 2 markets, but almost entirely offset by G&A deleverage from Hispanic markets and higher investments in innovation and systems
- A 47% YoY reduction in corporate expenses ahead of the merger, concluded on July 1st

Q2-25 Recurring EBITDA

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %	Q2-25	Q2-24	Ch. %
Consolidated EBITDA	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
Transformation / Integration / Group Reestructuring costs	98,7	67,6	46,0	87,7	66,5	31,9	11,0	1,1	877,1
Net non-recurring other (income) / expenses ¹	39,8	(11,9)	(435,0)	5,7	(43,4)	(113,1)	34,1	31,5	8,4
Recurring EBITDA	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
Recurring EBITDA margin %	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-

1 Net non-recurring other (income)/expenses: related to tax credits of Natura &Co Latam and credits recognized by Holding

H1-25 Recurring EBITDA

BRL million	Consolidated			Natura &Co Latam			Holding		
	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %
Consolidated EBITDA	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
Transformation/Integration/Group reestructuring costs	224,6	109,9	104,4	213,4	108,8	96,2	11,2	1,1	894,8
Net non-recurring other (income) / expenses ¹	44,8	(104,6)	(142,8)	5,6	(149,7)	(103,7)	39,2	45,2	(13,2)
Recurring EBITDA	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
Recurring EBITDA margin %	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-

Financial Income and Expenses

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

BRL million	Q2-25	Q2-24	Ch. %	H1-25	H1-24	Ch. %
1. Financing, short-term investments and derivatives gains (losses)	(315,5)	(153,0)	106,2	(581,4)	(130,3)	346,1
1.1 Financial expenses	(137,2)	(248,1)	(44,7)	(267,2)	(345,3)	(22,6)
1.2 Financial income	22,5	88,6	(74,6)	63,9	218,0	(70,7)
1.3 Gain (losses) on foreign exchange derivatives from financing activities, net	(200,8)	6,5	(3.176,7)	(378,0)	(3,0)	12.615,8
2. Judicial contingencies	(9,6)	6,2	(255,1)	(21,6)	(9,0)	139,9
3. Other financial income and (expenses)	348,8	(244,0)	(243,0)	275,2	(335,8)	(181,9)
3.1 Lease expenses	(19,8)	(21,2)	(6,7)	(52,3)	(54,5)	(4,2)
3.2 Other	(4,1)	7,7	(153,3)	(77,4)	(87,1)	(11,2)
3.3 Other gains (losses) from exchange rate variation	386,8	(169,5)	(328,2)	426,3	(35,4)	(75,3)
3.4 Hyperinflation gains (losses)	(14,0)	(60,9)	(76,9)	(21,5)	(158,7)	(51,2)
Financial income and expenses, net	23,7	(390,8)	(106,1)	(327,8)	(475,1)	(31,0)

Total net financial expenses were BRL +23.7 million in Q2-25, compared to BRL -391 million in Q2-24. The main drivers this quarter were:

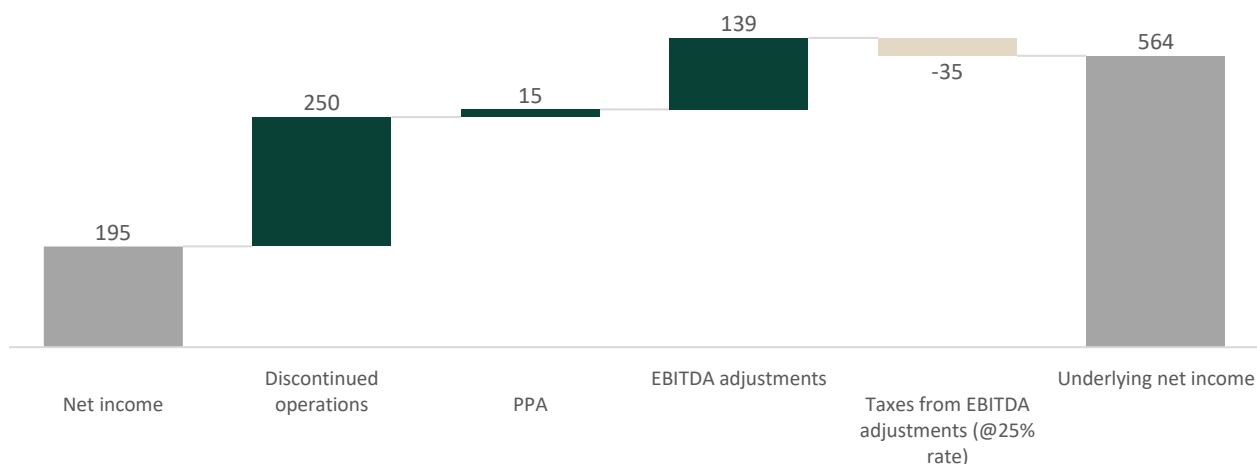
- Item 1.1 Financial expenses** of BRL -137 million from a total gross debt of BRL 6.3 billion, benefiting from the low interest cost of the 2028 and 2029 Bonds
- Item 1.2 Financial income** of BRL +23 million from a cash position of BRL 2.3 billion impacted by lower average cash during the quarter (compared to end-of-period position) and a BRL 393 million of cash kept in USD
- Item 1.3 Gain (losses) on foreign exchange derivatives from financing activities, net** of BRL -201 million related to derivatives purchased to protect the principal of the 2028 and 2029 USD bonds held by Natura &Co Luxembourg. Aligned with Q1-25 figure, when the USD depreciated against BRL, Q2-25 also showed a similar trend and therefore posted a mark-to-market loss
- Item 3.3 Other gains (losses) from exchange rate variation** of BRL +386 million mainly related to the exchange rate variation of an intercompany loan (EUR vs USD) between Natura Lux and Avon International

¹ In Q2-25, Avon International and Avon Central America and Dominican Republic (CARD) from Latam were reclassified as assets held for sale. In 2024, Avon International and CARD were accounted for as discontinued operations. All Q2 and H1 figures are comparable. To reconcile the Q1-25 published figures, please see the Appendix.

Underlying Net Income and Net Income

- **Reported net income** was BRL 195 million in the quarter, compared to a net loss of BRL -859 million in Q2-24, when it was impacted by a BRL -725 million one-off non-cash event write-off. Q2-25 discontinued operations totaled BRL - 250 million, implying a net income from continued operations of BRL 445 million. The BRL +796 million recurring EBITDA was partially offset by BRL -99 million in consolidated integration costs and BRL -40 million of other operating expenses mainly related to Holding strategic projects. Finally, contrary to Q1-25 when tax expenses were negatively impacted by the soft Q1 seasonality adjusted by the full-year expected rate, Q2-25 tax expenses were benefited by the same full-year tax linearization and landed at BRL -25 million
- Excluding non-operating impacts, **underlying net income** was BRL +564 million, compared to a net income of BRL +162 million in same period last year, mainly driven by lower net financial expenses and taxes

Reported net income to underlying net income bridge



Free Cash Flow

The table below details the main changes in cash position:

R\$ million	H1-25	H1-24	Ch. %
Net income (loss)	44,4	(1.793,9)	(102,5)
Depreciation and amortization	429,0	445,5	(3,7)
Non-cash adjustments to net income	1.285,9	2.104,5	(38,9)
Discontinued Operations Results	351,4	1.055,9	(66,7)
Adjusted net income	2.110,7	1.811,9	16,5
Decrease / (increase) in working capital	(1.241,6)	(2.060,0)	(39,7)
Inventories	(632,9)	(848,6)	(25,4)
Accounts receivable	(169,8)	(1.349,7)	(87,4)
Accounts payable	310,8	411,5	(24,5)
Other assets and liabilities	(749,7)	(273,3)	174,3
Income tax and social contribution	(134,2)	(370,9)	(63,8)
Interest on debt and derivative settlement	(242,8)	(427,7)	(43,2)
Lease payments	(183,3)	(155,9)	17,6
Other operating activities	(96,5)	(73,3)	31,7
Cash from continuing operations	212,3	(1.275,9)	(116,6)
Capex	(165,4)	(198,3)	(16,6)
Sale of assets	0,0	9,4	-
Exchange rate variation on cash balance	(56,3)	281,7	(120,0)
Free cash flow - continuing operations	(9,3)	(1.183,1)	(99,2)
Other financing and investing activities	465,6	483,2	(3,6)
Operating activities - discontinued operations	(1.761,8)	(1.416,8)	24,4
Capex - discontinued operations	-	(37,7)	-
Cash balance variations	(1.305,6)	(2.154,3)	(39,4)

Free cash flow from continuing operations was BRL -9 million in H1-25 compared to BRL -1.2 billion in the same semester last year. Despite the historical unfavorable seasonality, at the Natura&Co level, we released BRL +290 million of FCFF in the semester (adding back BRL 243 million from interest on debt and derivative settlements and BRL 56 million from FX on cash balance), with Natura &Co Latam releasing BRL +408 million and Holding consuming BRL -118 million. The better seasonal cash profile is mainly related to a shorter commercial credit terms to consultants, which led to lower cash consumption from accounts receivables.

During the first semester, discontinued operations (which combines Avon International and CARD) represented a cash outflow of BRL -1,762 million. These cash outflow is driven by the reclassification of the company as an asset held for sale and led to a lower consolidated cash position of ~BRL 750 million. In addition, the company consumed BRL 1.0 billion of cash in the semester because of (i) the typical seasonality, (ii) the significant restructuring process started this year and (iii) unfavorable FX movements.

Indebtedness Ratios at both Natura &Co Holding and Natura Cosméticos

R\$ million	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	Q2-25	Q2-24	Q2-25	Q2-24
Short-Term	77,4	77,7	88,3	92,0
Long-Term	2.356,2	1.531,2	6.270,8	5.653,8
Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	351,8	-	351,8	-
(=) Total funding liabilities	2.785,4	1.608,9	6.710,9	5.745,8
(-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	(351,8)	-	(351,8)	-
Gross Debt^a	2.433,7	1.608,9	6.359,1	5.745,8
Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps) ^b	(27,8)	(25,3)	(27,8)	(76,6)
Total Gross Debt	2.405,9	1.583,6	6.331,3	5.669,2
(-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment ^c	(2.266,8)	(2.531,0)	(2.342,5)	(3.517,2)
(=) Net Debt	139,1	(947,4)	3.988,9	2.152,0
Indebtedness ratio including IFRS 16 effects^d				
Net Debt/EBITDA	0,05x	-0,33x	2,18x	0,97x
Total Debt/EBITDA	0,92x	0,55x	3,46x	2,56x
Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects^d				
Net Debt/EBITDA	0,06x	-0,36x	2,54x	1,23x
Total Debt/EBITDA	1,01x	0,61x	4,03x	3,23x

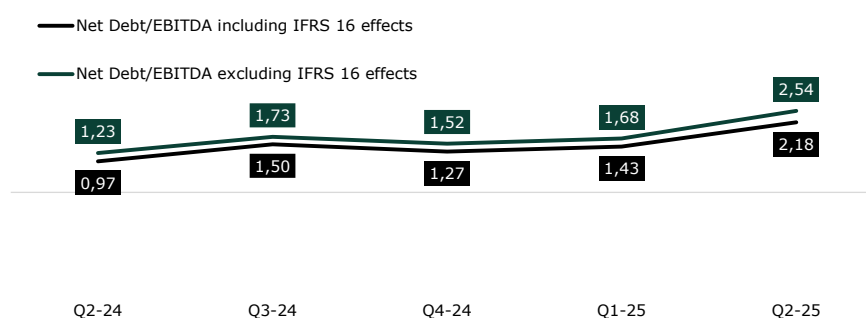
^a Gross debt excludes exclude lease agreements

^b Exchange rate and interest rate hedging instruments

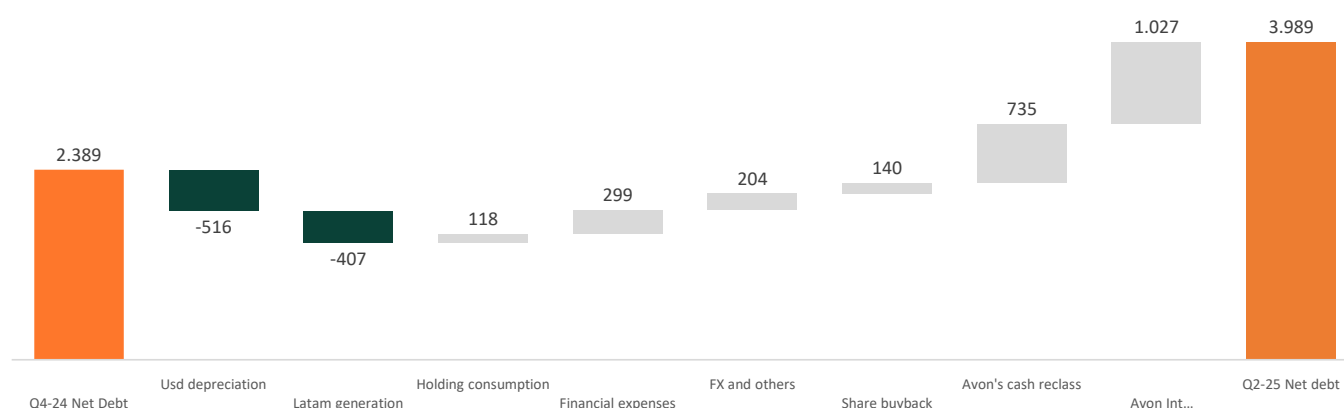
^c Short-Term Investments excludes non current balances

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

The graph below shows the indebtedness quarterly trajectory since Q2-24.



Net Debt / EBITDA landed at 2.18x by the end of Q2-25, while net debt was BRL 4.0 billion (from BRL 2.4 billion in Q4-24). Gross debt reduced to BRL 6.3 billion from BRL 6.8, benefited by BRL ~500 million from the USD depreciation in our debt position, while cash & equivalents landed at BRL 2.3 billion at the end of Q2-25 from BRL 4.5 billion in Q4-24. The BRL 2.1 billion change is mainly driven by ~BRL -750 million reclassification of previously consolidated Avon's cash position to asset held for sale account and BRL -1.0 billion of cash consumption from Avon International, split between ~BRL 700 million from operations and the remaining mainly explained by FX movements. In addition, outflows from the share buyback program of BRL -140 million, BRL -118 million from Holding, BRL -299 from financial expenses more than offset the Latam BRL 408 million cash generation during first semester, despite the soft seasonality.



04 Social and environmental performance

For the first time in our fifteen-year history with CDP, Natura earned an **"A" score for both Climate and Supplier Engagement Rating (SER)**—an honor reserved for fewer than two percent of the 21,000-plus companies evaluated worldwide and one that no other cosmetics company in Brazil currently holds. These dual achievements places Natura among a select group of global leaders in the fight against climate change and validates the rigor of our Net-Zero roadmap, our disciplined management of climate risks and opportunities, and our deep engagement across the value chain.

During the quarter, external stakeholders continued to confirm Natura's leadership. Kantar's Brand Blueprint Awards at Cannes Lions named us the **World's Most Sustainable Brand**; BrandFinance ranked Natura the leading cosmetics brand for environmental performance; **Sustainable Business COP30 (SB COP) appointed our CEO, João Paulo Ferreira, to chair its Bioeconomy working group—placing Natura at the center of Brazil's official private-sector contribution to COP30 negotiations**; and the **Merco ESG Responsibility** index recognized us for the eleventh consecutive year.

Operationally, we advanced decarbonization at scale. Certified clean-energy power-purchase agreements (PPAs) were extended to Moreno (Argentina) and Cajamar (Brazil), where renewables will meet approximately 60 percent and 50 percent of electricity demand, respectively. Combined with our earlier PPA in Celaya (Mexico), the new agreements position us to avoid up to **5.8 kilotons of CO₂e** annually—directly reinforcing Net-Zero targets and reducing exposure to long-term energy-cost volatility.

In the Amazon, we commissioned our **20th community agro-industry—and the first solar-powered flood-plain facility—developed in partnership with ATAIC and WEG**. The clean-energy processing platform improves logistical efficiency and is expected to lift participating families' income by **about 60 percent**. Through the **Amazônia Viva Finance Mechanism, fifteen sociobiodiversity supplier associations and cooperatives have already accessed roughly R\$13 million in low-cost credit**, while an additional **R\$13.5 million in structured-investment capital** has been secured to upgrade local infrastructure and financial management in line with **UEBT regenerative standards**—mobilizing **around R\$26.5 million to date with zero defaults**. We also hosted our **seventh Amazon immersion**, bringing 110 community leaders together, and convened the **third Mechanism meeting** to deepen socio-productive collaboration. These actions unlock new bioeconomy revenue streams while safeguarding biodiversity, protecting our raw-materials pipeline, and bolstering community resilience.

Our social-impact agenda remained equally active. Natura was cited as the brand that best represents Brazilian identity in the 2025 edition of the **"Brasilidades"** survey by MindMiners, further enhancing relevance among purpose-driven consumers. Internally, we rolled out the **"Aprender +"** financial-literacy campaign, tailoring content to the Human Development Index profiles of our consultants, and partnered with **Electy** to offer a clean-energy program that lowers household electricity costs—an initiative that accelerates a just energy transition across our network.

Looking ahead, we published our **Vision 2050**, which shifts the company from a sustainability focus to a regenerative one. Grounded in the principle of *Bem Estar Bem*—our well-being-well for people, communities, and nature—this long-term vision frames regeneration as the strategic engine for value creation. By nurturing the relationships that sustain life, we aim to build a business model that is more resilient to climate, social, and regulatory shocks while opening new avenues for growth.

05 Capital Markets and Stock Performance

NATU3 share price reached BRL 11.05 at the end of Q2-25 on the Brazilian Stock Exchange (B3), up +10.6% in the quarter. Average Daily Trading Volume (ADTV) was BRL 767.8 million for the period, +8.8% vs Q2-24.

On June 30, 2025, the Company's market capitalization was BRL 15.2 billion, and the Company's capital was comprised of 1,374,557,657 common shares.

As a subsequent event, following the June 23 ([link](#)) announcement of the approval of the merger of Natura &Co into Natura Cosméticos S.A., July 1, 2025 was recorded as the official date of consummation. In addition, on August 07, MSCI announced the migration of NATU3 from the Brazil mid-cap index to small-cap index.

06 Fixed Income

The table below details all public debt instruments outstanding per issuer as of June 30, 2025:

Issuer	Type	Issuance	Maturity	Principal	Nominal Cost (per year)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12th issue	6/10/2022	9/15/2027	BRL 255.9 mn	DI + 0.8 per year
		6/10/2022	9/15/2029	BRL 487.2 mn	IPCA + 6.80%
		6/10/2022	09/15/2032 - Equal installments between 2030 and 2032	BRL 306.9 mn	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13th issue	6/15/2024	6/15/2029	BRL 1.326 mn	DI + 1.20 per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2nd issue (Sustainability Linked Bond)	3/5/2021	3/5/2028	US\$ 450.0 mn	4.125% per year
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	4/19/2022	4/19/2029	US\$ 270.0 mn	6.00%

Ratings

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

07 Appendix

Natura &Co Latam Revenue Breakdown

Natura &Co Latam	Net Revenue change (%)	
	Q2-25 vs. Q2-24	
	Reported (R\$)	Constant Currency
Natura Latam ^a	7,4%	12,7%
Natura Brazil	10,3%	10,3%
Natura Hispanic	4,8%	17,8%
Avon Beauty + Home & Style	-27,4%	-14,5%
Avon Brazil	-10,0%	-10,0%
Avon Hispanic	-40,1%	-17,4%

^a Natura Latam includes Natura Brazil, Hispanic and others

Hyperinflation impact

- In order to address market concerns related to Argentina's FX and inflation volatility, the table below shows the accounting effects related to the hyperinflation impact (IAS-29) in Q2-25. In addition, it is worth mentioning that recurring EBITDA margin ex-Argentina was 14.0%, down 110 bps YoY

	Q2-25 (ex-hyperinflation)	Hyperinflation	FX EoP	Q2-25 (reported)
Net revenues	5.799	59	-170	5.687
Recurring EBITDA	914	-38	-39	837
% Recurring EBITDA margin	15,8%			14,7%

	Q2-24 (ex-hyperinflation)	Hyperinflation	FX EoP	Q2-24 (reported)
Net revenues	5.646	124	12	5.781
Recurring EBITDA	956	-118	8	846
% Recurring EBITDA margin	16,9%			14,6%

Q1-25 Reconciliation from reported version to Pro-forma

BRL million	Consolidated Q1-25 Published	Reported Q1-25 to Pro-forma Q1-25		Consolidated Adjustments	Consolidated Q1-25 Pro- forma
		Avon International ^a Adjustments	Natura &Co Latam ^b Adjustments		
Gross revenue	8.646,4	(1.660,3)	(166,2)		6.819,9
Net revenue	6.679,4	(1.394,3)	(142,1)		5.143,0
COGS	(2.253,3)	514,0	63,5		(1.675,8)
Gross profit	4.426,1	(880,3)	(78,6)		3.467,2
Selling, marketing and logistics expenses	(2.956,1)	637,5	74,2		(2.244,4)
Administrative, R&D, IT and projects expenses	(1.024,8)	338,6	26,5		(659,7)
Corporate expenses	(24,7)	-			(24,7)
Other operating income / (expenses), net	27,7	(7,9)			19,7
Transformation / Integration / Group restructuring costs	(189,1)	63,6	(0,4)		(125,9)
EBIT	259,0	151,5	21,6		432,1
Depreciation	336,4	(111,5)	(6,4)		218,5
EBITDA	595,4	40,0	15,2		650,6
Non-recurring adjustments	194,1	(63,6)	0,4		130,9
Recurring EBITDA	789,5	23,6	(31,6)		781,5
EBIT	259,0	151,5	21,6		432,1
Financial income / (expenses), net	(250,9)			(100,7)	(351,6)
Earnings before taxes	8,0	151,5	21,6	(100,7)	80,6
Income tax and social contribution	(159,5)			29,9	(129,6)
Net Income from continued operations	(151,5)	151,5	21,6	(70,8)	(49,0)
Discontinued operations ^c	-			(101,7)	(101,7)
Consolidated net (loss) income	(151,5)			0,8	(150,7)
Non-controlling interest	0,8			(0,8)	-
Net income (loss) attributable to controlling shareholders	(150,7)			0,0	(150,7)
Gross margin	66,3%				67,4%
Selling, marketing and logistics as % net revenue	(44,3)%				(43,6)%
Admin., R&D, IT and projects exp. as % net revenue	(15,3)%				(12,8)%
EBITDA margin	8,9%				12,7%
Recurring EBITDA margin	11,8%				15,2%
Net margin	(2,3)%				(2,9)%

^a Avon International reclassified as assets held for sale

^b CARD reclassified as assets held for sale

Free Cash Flow Reconciliation

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

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

Consolidated Balance Sheet

ASSETS (R\$ million)	Jun-25	Dec-24	LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (R\$ million)	Jun-25	Dec-24
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1.335,1	2.641,7	Borrowings, financing and debentures	88,3	55,9
Short-term investments	1.007,3	1.816,4	Lease	183,4	207,2
Trade accounts receivable	4.527,1	5.280,8	Trade accounts payable and reverse factoring operations	5.031,7	6.341,8
Accounts receivable - sale of subsidiary	-	-	Dividends and interest on shareholders' equity payable	0,7	1,4
Inventories	3.021,5	3.378,2	Payroll, profit sharing and social charges	650,2	1.200,9
Recoverable taxes	906,3	729,0	Tax liabilities	502,1	674,4
Income tax and social contribution	234,3	305,9	Income tax and social contribution	79,2	57,2
Derivative financial instruments	65,5	342,9	Derivative financial instruments	340,1	147,5
Other current assets	494,2	644,6	Provision for tax, civil and labor risks	11,9	20,0
Assets held for sale	7.280,5	-	Other current liabilities	317,1	901,3
			Assets held for sale	4.015,6	-
Total current assets	18.872,0	15.139,5	Total current liabilities	11.220,4	9.607,5
NON CURRENT ASSETS			NON CURRENT LIABILITIES		
Accounts receivable - sale of subsidiary	425,1	427,8	Borrowings, financing and debentures	6.270,8	6.786,8
Recoverable taxes	549,5	648,3	Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC	351,8	353,5
Deferred income tax and social contribution	1.718,8	1.905,2	Lease	394,8	769,6
Judicial deposits	576,1	544,1	Payroll, profit sharing and social charges	22,7	118,1
Derivative financial instruments	86,1	46,3	Tax liabilities	176,9	176,8
Short-term investments	25,3	28,7	Deferred income tax and social contribution	135,0	1.465,1
Other non-current assets	97,1	1.377,7	Provision for tax, civil and labor risks	858,3	993,4
			Other non-current liabilities	389,7	1.299,4
Total long term assets	3.478,0	4.978,0	Total non-current liabilities	8.600,1	11.962,7
Property, plant and equipment	2.465,9	3.898,2	SHAREHOLDERS' EQUITY		
Intangible	9.364,2	12.456,2	Capital stock	12.490,0	12.484,5
Right of use	684,5	1.043,0	Treasury shares	-	20,0
			Capital reserves	10.365,7	10.481,3
Total non-current assets	15.992,6	22.375,3	Profit Reserves	-	-
			Accumulated Losses	- 8.571,9	- 8.616,6
			Other comprehensive income	760,2	1.615,3
			Equity attributable to owners of the Company	15.044,1	15.944,5
			Non-controlling interest in shareholders' equity of subsidiaries	-	0,2
TOTAL ASSETS	34.864,6	37.514,8	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	34.864,6	37.514,8

Purchase Price Allocation (PPA) Amortization

R\$ million	Consolidated		Natura &Co Latam	
	Q2-25	Q2-24	Q2-25	Q2-24
Net Revenue				
Cost of Products Sold	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
Gross Profit	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(16,6)	(16,6)	(16,6)	(16,6)
Administrative, R&D, IT and Project Expense:	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Other Operating Income (Expenses), Net	0,0	0	0,0	0
Financial Income/(Expenses), net	(0,2)	(1,4)		
Income Tax and Social Contribution	3,9	(9,6)		
LOSS FROM CONTINUED OPERATIONS	(14,8)	(29,6)		
Depreciation	(18,6)	(18,6)	(18,6)	(18,6)

Consolidated Statement of Cash Flow

R\$ million	Jun - 25	Jun - 24	Free Cash Flow Reconciliation	
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES				
Net (loss) income for the period	43,4	(1.794,2)	(a)	Net income
Adjustments to reconcile net (loss) income for the period with net cash used in operating activities:				
Depreciation and amortization	429,0	445,5	(b)	Depreciation/amortization
Interest and exchange variation on short-term investments	(6,4)	(219,1)	(c)	Non-cash adjustments to net income
Loss from swap and forward derivative contracts	391,6	70,8	(c)	
Increase (reversion) of provision for tax, civil and labor risks	54,0	18,0	(c)	
Monetary adjustment of judicial deposits	(19,5)	(13,5)	(c)	
Monetary adjustment of provision for tax, civil and labor risks	21,7	27,5	(c)	
Income tax and social contribution	154,9	1.156,8	(c)	
Income from sale and write-off of property, plant and equipment and intangible	35,1	15,6	(c)	
Interest and exchange rate variation on leases	52,3	47,3	(c)	
Interest and exchange rate variation on borrowings, financing and debentures, net of acquisition costs	281,5	224,4	(c)	
Provision (reversal) for losses on property, plant and equipment, intangible assets and leases	0,0	(1,8)	(c)	
Increase (reversion) of provision for stock option plans	13,1	16,3	(c)	
Provision for losses with trade accounts receivables, net of reversals	286,5	257,4	(c)	
Provision for inventory losses, net of reversals	112,0	118,7	(c)	
Effect from hyperinflationary economy	21,5	387,5	(c)	
Credit taxes	(61,7)	0,0	(c)	
Other movements	(50,8)	(1,4)	(c)	
Increase (Decrease) in:				
Trade accounts receivable and related parties	(169,8)	(1.349,7)	(d2)	Accounts receivable
Inventories	(632,9)	(848,6)	(d1)	Inventories
Recoverable taxes	(135,7)	114,2	(d4)	Other Assets and Liabilities
Other assets	(198,7)	(183,5)	(d4)	Other Assets and Liabilities
Domestic and foreign trade accounts payable and related parties	310,8	411,5	(d3)	Accounts payable
Payroll, profit sharing and social charges, net	(251,4)	(16,1)	(d4)	Other Assets and Liabilities
Tax liabilities	(56,0)	4,8	(d4)	Other Assets and Liabilities
Other liabilities	(108,0)	(192,8)	(d4)	Other Assets and Liabilities
OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES				
Payment of income tax and social contribution	(134,2)	(370,9)	(e)	Income Tax and Social Contribution
Release of judicial deposits	(17,9)	11,4	(h)	Other Operating Activities
Payments related to tax, civil and labor lawsuits	(78,6)	(84,7)	(h)	
(Payments) proceeds due to settlement of derivative transactions	(9,3)	(120,2)	(f)	Interest on Debt and derivative settlement
Payment of interest on lease	(51,7)	(46,6)	(g)	Lease Payments
Payment of interest on borrowings, financing and debentures	(233,4)	(307,5)	(f)	Interest on Debt and derivative settlement
Operating Activities Discontinued Operations	(1.410,4)	(360,9)	(m)	Operating activities - discontinued operations
NET CASH (USED IN) OPERATING ACTIVITIES	(1.418,8)	(2.583,7)		
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES				
Additions of property, plant and equipment and intangible	(165,4)	(198,3)	(j)	Capex
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible	0,0	9,4	(i)	Capex
Short-term acquisition	(9.697,8)	(14.966,5)	(j)	Sale of Assets
Redemption of short-term investments	10.250,6	17.158,8	(i)	Other financing and investing activities
Redemption of interest on short-term investments	44,5	176,4	(i)	
Investing activities - discontinued operations	0,0	(37,7)	(o) & (l)	Capex - discontinued operations & Other financing and investing activities
NET CASH GENERATED BY (USED IN) INVESTING ACTIVITIES	431,8	2.142,1		
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES				
Repayment of lease - principal	(131,6)	(109,3)	(g)	Lease payments
Repayment of borrowings, financing and debentures - principal	0,0	(949,9)	(i)	Other financing and investing activities
New borrowings, financing, and debentures	2,3	131,5	(i)	
Payment of dividends and interest on equity	(0,7)	(982,8)	(i)	
Receipt (payment) of funds due to settlement of derivative transactions	(17,4)	(5,2)	(i)	
Share buyback program	(121,3)	0,0		
Equity raise	5,5			
Financing activities - discontinued operations	0,0	(79,0)	(n)	Payment of lease - discontinued operations
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES	(263,3)	(1.994,8)		
Effect of exchange rate variation on cash and cash equivalents	(56,3)	281,7	(k)	Exchange Rate Effect
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(1.306,5)	(2.154,6)		
Opening balance of cash and cash equivalents	2.641,7	3.750,9		
Closing balance of cash and cash equivalents	1.335,1	1.596,3		
DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(1.306,5)	(2.154,6)		

08 Conference Call *and Webcast*

Natura

(B3: Natu3)

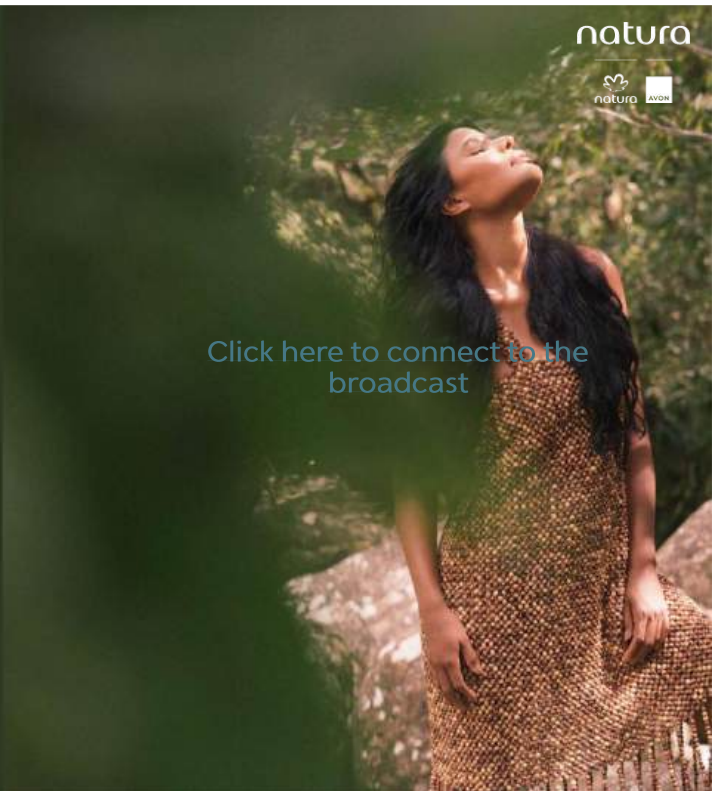
Join Natura's 2Q25 Earnings Conference Call

Tuesday, August 12, 2025

08:00 a.m. | New York
09:00 a.m. | Brasília
13:00 p.m. | London

The broadcast will be in Portuguese with simultaneous
translation into English

The 2Q-25 Earnings Release will take place on Monday, August 11, 2025,
after market close, at: <https://ri.natura.com.br/>



Click here to connect to the
broadcast

09 Glossary

APAC: Asia and Pacific

ARS: the foreign exchange market symbol for the Argentine peso

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

B3: Brazilian Stock Exchange

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

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

BRL: Brazilian Reais

CDI: The overnight rate for interbank deposits

CEE: Central and Eastern Europe

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

COGS: Costs of Goods Sold

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

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

EBITDA: Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization

EMEA: Europe, Middle East and Africa

EP&L: Environmental Profit & Loss

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

FX: foreign exchange

FY: fiscal year

G&A: General and administrative expenses

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

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

IFRS – International Financial Reporting Standards

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

P&L: Profit and loss

PP: Percentage point

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

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

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

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

SG&A: Selling, general and administrative expenses

TBS: The Body Shop.

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

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

TPV: Total Payment Volume

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

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

10 Disclaimer

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

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

Investor Relations Team
ri@natura.net