

3T - 25

# Divulgação de resultados

---

## Simplificação em fase final; Perturbações temporárias e macro levaram a um fraco 3T-25

- Brasil impactado pela desaceleração do consumo, com queda de rentabilidade diante da desalavancagem de DG&A
- Integração de Natura e Avon implementada em todos os mercados da América Latina, com Argentina afetada por instabilidades operacionais temporárias e México já em tendência de recuperação
- Conclusão da venda da Avon International (ex-Rússia) prevista para o 1T-26; venda da Avon CARD já foi concluída

|                                              | 3T-25        |              |              |                           | 9M-25        |             |              |                           |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------|--------------|---------------------------|
| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                     | Brasil       | Hispana      | Latam        | Grupo Natura <sup>a</sup> | Brasil       | Hispana     | Latam        | Grupo Natura <sup>a</sup> |
| Receita Líquida                              | 3.210        | 1.984        | 5.194        | 5.194                     | 9.650        | 6.375       | 16.024       | 16.024                    |
| <b>Cresc. YoY - CC (%)</b>                   | <b>-3,7%</b> | <b>-3,9%</b> | <b>-3,8%</b> | <b>-3,8%</b>              | <b>1,8%</b>  | <b>7,1%</b> | <b>4,0%</b>  | <b>4,0%</b>               |
| Cresc. YoY - BRL (%)                         | -3,7%        | -24,9%       | -13,1%       | -13,1%                    | 1,8%         | -7,1%       | -1,9%        | -1,9%                     |
| Margem Bruta (%)                             | 69,2%        | 64,1%        | 67,2%        | 67,2%                     | 69,6%        | 63,1%       | 67,0%        | 67,0%                     |
| Var. YoY (bps)                               | -300 bps     | 300 bps      | -10 bps      | -10 bps                   | -80 bps      | 220 bps     | 60 bps       | 60 bps                    |
| EBITDA Recorrente                            | 519          | 90           | 609          | 577                       | 1.879        | 375         | 2.254        | 2.154                     |
| Cresc. YoY (%)                               | -32,4%       | -38,7%       | -33,4%       | -33,7%                    | -14,4%       | 66,5%       | -6,9%        | -3,5%                     |
| <b>Margem EBITDA Recorrente (%)</b>          | <b>16,2%</b> | <b>4,5%</b>  | <b>11,7%</b> | <b>11,1%</b>              | <b>19,5%</b> | <b>5,9%</b> | <b>14,1%</b> | <b>13,4%</b>              |
| Var. YoY (bps)                               | -690 bps     | -100 bps     | -360 bps     | -350 bps                  | -370 bps     | 260 bps     | -70 bps      | -30 bps                   |
| <b>Lucro Líquido das Operac. Continuadas</b> |              |              |              | <b>-119</b>               |              |             |              | <b>277</b>                |
| Dívida Líquida                               |              |              |              | 4.044                     |              |             |              | 4.044                     |

<sup>a</sup> incluindo despesas corporativas

<sup>1</sup> Dados do 9M-25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A **receita líquida** foi de R\$ 5.194 milhões, queda de -13,1% na comparação anual ("A/A"), como resultado da desaceleração no Brasil e dos desafios na integração das operações da Argentina e do México. A receita também foi impactada pela expressiva apreciação do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,8% A/A, explicada por:

- Brasil** -3,7% A/A, refletindo o desempenho estável da marca Natura (-0,2% A/A) e pela queda de 17,3% na Avon no período. Ambas as marcas foram afetadas pela desaceleração do consumo que tem afetado o mercado de beleza desde junho, mas a Avon já enfrentava dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o seu relançamento, planejado o *kick-off* no primeiro semestre do próximo ano
- Hispana** -3,9% A/A em CC (ex-Argentina -1,6% A/A em CC), com a marca Natura crescendo +12,3% A/A em CC enquanto Avon e Casa & Estilo apresentaram quedas de -27,2% e -35,9% A/A em CC, respectivamente. Na Argentina, todas as categorias foram severamente afetadas pela integração de Natura e Avon ("Onda 2") em julho. Ex-Argentina, tanto a Natura quanto a Avon apresentaram um desempenho A/A melhor que o do 2T-25, impulsionado principalmente pelo México, que vem se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 no país em maio de 2025

O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%, refletindo:

- EBITDA recorrente do **Brasil**, que foi de R\$ 519 milhões, com margem de 16,2%. A redução de -690 pontos-base na rentabilidade A/A é explicada principalmente pelo impacto das despesas G&A em função dos maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos releases de resultado anteriores. Na comparação com o trimestre anterior, as despesas G&A recuaram um dígito alto, beneficiadas por reduções táticas. Nos 9M-25, as despesas G&A permaneceram acima dos níveis de 2024, uma vez que a maior parte dos investimentos estruturantes está concentrada em nosso principal país. Após a conclusão dessas implementações, somadas às ações estruturais para destravar eficiências organizacionais, as despesas G&A deverão ser significativamente reduzidas como percentual da receita
- Rentabilidade recorrente da **Hispana**, que foi de 4,5%, queda de -100 pontos-base A/A, explicada principalmente pela desalavancagem de despesas G&A enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva na comparação com o ano anterior, impulsionada pela recuperação do México e boa performance dos outros países com a integração mais madura
- Despesas recorrentes **corporativas do Grupo** somaram R\$ -32 milhões, queda de -27,8% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior

O **lucro líquido das operações continuadas** foi de R\$ -119 milhões, em comparação com R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, em função das pressões sobre receita e rentabilidade, aliadas ao aumento das despesas financeiras líquidas, impactadas pela piora nos resultados com derivativos cambiais. Esses efeitos foram parcialmente compensados por menores despesas com impostos, refletindo o menor EBT.

A **dívida líquida** atingiu R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em comparação com a posição de dívida líquida no 2T-25<sup>1</sup>, refletindo fluxo de caixa neutro para a firma no período

<sup>1</sup> A fusão entre Natura &Co Holding e Natura Cosméticos foi concluída em 1º de julho de 2025. Dessa forma, os resultados comparativos consideram os dados da Holding até o 2T-25



## Mensagem da Administração

O processo de simplificação da Natura está finalmente chegando ao fim, com o anúncio do acordo vinculante para venda da Avon International (ex-Rússia) e a conclusão da venda da Avon América Central e República Dominicana ("CARD"). As alternativas estratégicas para a Avon Rússia continuam avançando, e a unidade permanece classificada como ativo mantido para venda.

Além disso, para alinhar a estrutura corporativa com o processo de simplificação em andamento, tanto a Natura &Co Holding quanto a Avon Industrial foram incorporadas com sucesso à Natura Cosméticos S.A.

A simplificação das operações continuadas também avançou, com a Argentina — o último país restante — concluindo a integração das marcas Avon e Natura ("Onda 2") em julho.

Apesar de todos esses avanços na nossa estrutura, nosso desempenho nesse trimestre foi claramente insatisfatório. A desaceleração do mercado de beleza no Brasil, identificado inicialmente em junho de 2025 e ainda em curso, levou o crescimento da marca Natura a se estabilizar, após um período de expansão de dois dígitos baixos. A marca Avon também foi afetada pelo cenário macroeconômico, mas em menor grau, pois a marca já vinha enfrentando dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o *kick-off* do seu relançamento no primeiro semestre do próximo ano.

Esse contexto do mercado brasileiro coincidiu com um pico nas instabilidades operacionais na Argentina em julho, relacionadas à implementação da Onda 2, e acabaram ofuscando a recuperação do desempenho no México, que passou pela integração no 2T. Desde então nossa operação no país, já apresentou melhorias operacionais e financeiras sequenciais e mensais ao longo do terceiro trimestre, reforçando nossa confiança de que a volatilidade associada à Onda 2 ficará em breve para trás.

Juntos, esses três mercados (que representam cerca de 85% do faturamento) levaram a uma queda de dois dígitos baixos na nossa receita. Esse declínio, por sua vez, provocou desalavancagem de despesas G&A, anulando a margem bruta saudável e as eficiências em despesas com vendas que entregamos nesse terceiro trimestre.

Em ESG, a COP-30 está acontecendo aqui no nosso quintal – na Amazônia. Como parte da coalizão C.A.S.E. – *Climate Action Solutions & Engagement*, estamos participando do diálogo em Belém para ajudar a ampliar a oferta de soluções climáticas e socioambientais e fortalecer os modelos de negócios regenerativos.

Olhando para frente, esperamos que as ações táticas que tomamos nesse 3T-25 passem a gerar eficiências mais significativas em despesas já no 4T-25. Com a estabilização do México e um desempenho mais favorável, ainda que pressionado, na Argentina, esses fatores devem abrir caminho para uma melhora na rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025.

Apesar do trimestre difícil, nossas metas apresentadas durante o Natura Day em Junho não mudaram. A recuperação do México após a Onda 2 também será essencial para posicionar o país como um pilar de crescimento sustentável da marca Natura, enquanto seguimos defendendo e ampliando participação de mercado no Brasil e na Argentina.

Além disso, planejamos migrar de ações táticas para iniciativas estruturais, com o objetivo de destravar eficiências organizacionais e corporativas, reduzindo nossa dependência de condições macroeconômicas para alcançar o crescimento sustentável do EBTIDA, a expansão da nossa rentabilidade e o retorno aos nossos acionistas.

## 01 Resumo dos Resultados

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                       | Brasil       |              |                 | Hispana      |              |                 | 3T-25<br>Latam |              |                 | Corporativo Grupo |       |         | Grupo Natura  |               |                 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|-------|---------|---------------|---------------|-----------------|
|                                                | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 3T-25          | 3T-24        | % A/A           | 3T-25             | 3T-24 | % A/A   | 3T-25         | 3T-24         | % A/A           |
| Receita Bruta                                  | 4.370        | 4.619        | -5,4%           | 2.496        | 3.282        | -23,9%          | 6.867          | 7.901        | -13,1%          |                   |       |         | 6.867         | 7.901         | -13,1%          |
| <b>Receita Líquida</b>                         | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>5.194</b>   | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   |                   |       |         | <b>5.194</b>  | <b>5.976</b>  | <b>-13,1%</b>   |
| Natura                                         | 2.666        | 2.670        | -0,2%           | 1.389        | 1.582        | -12,2%          | 4.054          | 4.253        | -4,7%           |                   |       |         | 4.054         | 4.253         | -4,7%           |
| Avon                                           | 437          | 529          | -17,3%          | 415          | 714          | -41,9%          | 852            | 1.242        | -31,4%          |                   |       |         | 852           | 1.242         | -31,4%          |
| Casa & Estilo                                  | 78           | 85           | -9,0%           | 170          | 331          | -48,7%          | 248            | 417          | -40,6%          |                   |       |         | 248           | 417           | -40,6%          |
| Outros                                         | 30           | 48           | -39,1%          | 11           | 16           | -32,5%          | 40             | 64           | -37,5%          |                   |       |         | 40            | 64            | -37,5%          |
| CMV                                            | -990         | -926         | 7,0%            | -711         | -1.027       | -30,8%          | -1.702         | -1.953       | -12,9%          |                   |       |         | -1.702        | -1.953        | -12,9%          |
| Lucro Bruto                                    | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 3.492          | 4.023        | -13,2%          |                   |       |         | 3.492         | 4.023         | -13,2%          |
| <b>Margem Bruta</b>                            | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>64,1%</b> | <b>61,1%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>67,2%</b>   | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  |                   |       |         | <b>67,2%</b>  | <b>67,3%</b>  | <b>-10 bps</b>  |
| Despesas Operacionais                          | -1.934       | -1.885       | 2,6%            | -1.301       | -1.589       | -18,1%          | -3.235         | -3.474       | -6,9%           | -32               | -118  | -72,6%  | -3.267        | -3.592        | -9,0%           |
| % da receita líquida                           | -60,2%       | -56,5%       | -370 bps        | -65,6%       | -60,1%       | -550 bps        | -62,3%         | -58,1%       | -420 bps        |                   |       |         | -62,9%        | -60,1%        | -280 bps        |
| Despesas com Vendas                            | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.308         | -2.624       | -12,0%          |                   |       |         | -2.308        | -2.624        | -12,0%          |
| Despesas Adm, P&D, TI e projetos               | -515         | -367         | 40,3%           | -316         | -366         | -13,7%          | -831           | -733         | 13,3%           | -32               | -44   | -26,8%  | -863          | -777          | 11,1%           |
| Custos de Transformação                        | -76          | -82          | -7,1%           | -32          | -39          | -18,9%          | -108           | -121         | -10,9%          | 10                | -11   | -189,3% | -98           | -132          | -25,7%          |
| Outras receitas/despesas                       | 14           | 17           | -20,2%          | -2           | -13          | -87,4%          | 12             | 5            | 167,9%          | -10               | -63   | -84,0%  | 2             | -59           | -103,6%         |
| EBIT                                           | 286          | 523          | -45,3%          | -28          | 26           | -208,5%         | 258            | 549          | -53,1%          | -32               | -118  | -72,6%  | 225           | 431           | -47,7%          |
| Margem EBIT (%)                                | 8,9%         | 15,7%        | -680 bps        | -1,4%        | 1,0%         | -240 bps        | 5,0%           | 9,2%         | -420 bps        |                   |       |         | 4,3%          | 7,2%          | -290 bps        |
| Depreciação & Amortização                      | 153          | 147          | 3,7%            | 86           | 81           | 7,3%            | 239            | 228          | 5,0%            |                   |       |         | 239           | 228           | 5,0%            |
| EBITDA                                         | 439          | 670          | -34,5%          | 58           | 107          | -45,6%          | 497            | 777          | -36,0%          | -32               | -118  | -72,6%  | 464           | 659           | -29,5%          |
| <b>Margem EBITDA (%)</b>                       | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>9,6%</b>    | <b>13,0%</b> | <b>-340 bps</b> |                   |       |         | <b>8,9%</b>   | <b>11,0%</b>  | <b>-210 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                                 | 81           | 98           | -18,0%          | 32           | 39           | -19,9%          | 112            | 138          | -18,6%          | 0                 | 73    | -99,7%  | 112           | 211           | -46,8%          |
| EBITDA Recorrente                              | 519          | 768          | -32,4%          | 90           | 146          | -38,7%          | 609            | 914          | -33,4%          | -32               | -44   | -27,8%  | 577           | 870           | -33,7%          |
| <b>Margem EBITDA recorrente (%)</b>            | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>11,7%</b>   | <b>15,3%</b> | <b>-360 bps</b> |                   |       |         | <b>11,1%</b>  | <b>14,6%</b>  | <b>-350 bps</b> |
| Resultado Financeiro                           |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -431          | -170          | 152,7%          |
| Lucro antes do IR / CSLL                       |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -205          | 261           | -178,8%         |
| Imposto de Renta e Contrib. Social             |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | 87            | 41            | 111,5%          |
| % do Lucro antes do IR / CSLL                  |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -42,1%        | 15,7%         | -5780 bps       |
| <b>Lucro líquido das operações continuadas</b> |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | <b>-119</b>   | <b>301</b>    | <b>-139,4%</b>  |
| Margem líquida (%)                             |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -2,3%         | 5,0%          | -730 bps        |
| Operações descontinuadas                       |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -1.807        | -6.995        | -74,2%          |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | <b>-1.926</b> | <b>-6.694</b> | <b>-71,2%</b>   |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                       | Brasil       |              |                 | Hispana      |              |                | 9M-25<br>Latam |               |                 | Corporativo Grupo |       |        | Grupo Natura  |               |                 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-------------------|-------|--------|---------------|---------------|-----------------|
|                                                | 9M-25        | 9M-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A          | 9M-25          | 9M-24         | % A/A           | 9M-25             | 9M-24 | % A/A  | 9M-25         | 9M-24         | % A/A           |
| Receita Bruta                                  | 13.196       | 13.292       | -0,7%           | 8.037        | 8.619        | -6,8%          | 21.232         | 21.911        | -3,1%           |                   |       |        | 21.232        | 21.911        | -3,1%           |
| <b>Receita Líquida</b>                         | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   | <b>16.024</b>  | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |                   |       |        | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| Natura                                         | 7.981        | 7.531        | 6,0%            | 4.348        | 4.164        | 4,4%           | 12.329         | 11.694        | 5,4%            |                   |       |        | 12.329        | 11.694        | 5,4%            |
| Avon                                           | 1.343        | 1.563        | -14,1%          | 1.418        | 1.788        | -20,7%         | 2.761          | 3.351         | -17,6%          |                   |       |        | 2.761         | 3.351         | -17,6%          |
| Casa & Estilo                                  | 229          | 247          | -7,2%           | 560          | 849          | -34,1%         | 789            | 1.096         | -28,0%          |                   |       |        | 789           | 1.096         | -28,0%          |
| Outros                                         | 97           | 136          | -28,7%          | 48           | 57           | -15,6%         | 145            | 193           | -24,8%          |                   |       |        | 145           | 193           | -24,8%          |
| CMV                                            | -2.933       | -2.810       | 4,4%            | -2.353       | -2.681       | -12,2%         | -5.286         | -5.490        | -3,7%           |                   |       |        | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Lucro Bruto                                    | 6.716        | 6.667        | 0,7%            | 4.022        | 4.178        | -3,7%          | 10.738         | 10.845        | -1,0%           |                   |       |        | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>Margem Bruta</b>                            | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> | <b>67,0%</b>   | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |                   |       |        | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Despesas Operacionais                          | -5.469       | -4.949       | 10,5%           | -4.015       | -4.252       | -5,6%          | -9.483         | -9.202        | 3,1%            | -151              | -308  | -51,2% | -9.634        | -9.510        | 1,3%            |
| % da receita líquida                           | -56,7%       | -52,2%       | -450 bps        | -63,0%       | -62,0%       | -100 bps       | -59,2%         | -56,3%        | -290 bps        |                   |       |        | -60,1%        | -58,2%        | -190 bps        |
| Despesas com Vendas                            | -3.940       | -3.958       | -0,5%           | -2.957       | -3.067       | -3,6%          | -6.897         | -7.025        | -1,8%           | 0                 | 0     |        | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| Despesas Adm, P&D, TI e projetos               | -1.404       | -1.024       | 37,2%           | -915         | -1.087       | -15,8%         | -2.319         | -2.110        | 9,9%            | -143              | -189  | -24,0% | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| Custos de Transformação                        | -189         | -166         | 13,3%           | -133         | -63          | 109,5%         | -321           | -230          | 39,9%           | -1                | -12   | -88,4% | -323          | -242          | 33,5%           |
| Outras receitas/despesas                       | 64           | 199          | -67,6%          | -10          | -35          | -70,6%         | 54             | 164           | -67,0%          | -6                | -108  | -94,6% | 48            | 56            | -14,1%          |
| EBIT                                           | 1.248        | 1.718        | -27,4%          | 7            | -75          | -109,2%        | 1.255          | 1.643         | -23,6%          | -151              | -308  | -51,2% | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| Margem EBIT (%)                                | 12,9%        | 18,1%        | -520 bps        | 0,1%         | -1,1%        | 120 bps        | 7,8%           | 10,1%         | -230 bps        |                   |       |        | 6,9%          | 8,2%          | -130 bps        |
| Depreciação & Amortização                      | 433          | 444          | -2,5%           | 236          | 238          | -1,0%          | 668            | 682           | -2,0%           |                   |       |        | 668           | 682           | -2,0%           |
| EBITDA                                         | 1.680        | 2.161        | -22,3%          | 242          | 163          | 48,6%          | 1.923          | 2.324         | -17,3%          | -151              | -308  | -51,2% | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>Margem EBITDA (%)</b>                       | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> | <b>12,0%</b>   | <b>14,2%</b>  | <b>-220 bps</b> |                   |       |        | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                                 | 198          | 33           | 502,6%          | 133          | 62           | 113,3%         | 331            | 95            | 248,0%          | 51                | 121   | -58,1% | 382           | 216           | 76,7%           |
| EBITDA Recorrente                              | 1.879        | 2.194        | -14,4%          | 375          | 225          | 66,5%          | 2.254          | 2.419         | -6,9%           | -100              | -188  | -46,7% | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>Margem EBITDA recorrente (%)</b>            | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> | <b>14,1%</b>   | <b>14,8%</b>  | <b>-70 bps</b>  |                   |       |        | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |
| Resultado Financeiro                           |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -758          | -646          | 17,4%           |
| Lucro antes do IR / CSLL                       |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | 345           | 688           | -49,8%          |
| Imposto de Renta e Contrib. Social             |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -69           | -1125         | -93,9%          |
| % do Lucro antes do IR / CSLL                  |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -19,8%        | -163,4%       | 14360 bps       |
| <b>Lucro líquido das operações continuadas</b> |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | <b>277</b>    | <b>-437</b>   | <b>-163,4%</b>  |
| Margem líquida (%)                             |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | 1,7%          | -2,7%         | 440 bps         |
| Operações descontinuadas                       |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -2.158        | -8.074        | -73,3%          |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | <b>-1.881</b> | <b>-8.510</b> | <b>-77,9%</b>   |

<sup>1</sup> Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

## 02 Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil

### A. Desempenho por marca

| (R\$ MM, %)              | Brasil       |              |                        |              |              |                       |
|--------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
|                          | 3T-25        | 3T-24        | % A/A R\$ <sup>a</sup> | 9M-25        | 9M-24        | % A/A CC <sup>a</sup> |
| <b>Total</b>             | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | -3,7%                  | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | 1,8%                  |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -3,7%        | 16,4%        |                        | 1,8%         | 9,9%         |                       |
| <b>Natura</b>            | <b>2.666</b> | <b>2.670</b> | -0,2%                  | <b>7.981</b> | <b>7.531</b> | 6,0%                  |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -0,2%        | 19,4%        |                        | 6,0%         | 15,3%        |                       |
| <b>Avon</b>              | <b>437</b>   | <b>529</b>   | -17,3%                 | <b>1.343</b> | <b>1.563</b> | -14,1%                |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -17,3%       | 14,4%        |                        | -14,1%       | 0,1%         |                       |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>78</b>    | <b>85</b>    | -9,0%                  | <b>229</b>   | <b>247</b>   | -7,2%                 |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -9,0%        | -29,8%       |                        | -7,2%        | -38,6%       |                       |
| <b>Outros</b>            | <b>30</b>    | <b>48</b>    | -39,1%                 | <b>97</b>    | <b>136</b>   | -28,7%                |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -39,1%       |              |                        | -28,7%       |              |                       |

<sup>a</sup> Crescimento de receita A/A em reais é o mesmo que A/A em CC

#### Natura Brasil

- A Natura no Brasil apresentou um desempenho estável (-0,2% A/A) no 3T-25, em cima de uma forte base de comparação (+19,4% A/A no 3T-24), em meio a uma desaceleração do consumo que afetou particularmente o mercado de beleza desde junho, conforme mencionado no relatório de resultados do 2T-25. A tendência de desaceleração observada decorre, em grande parte, da retração na atividade das consultoras menos produtivas, como consequência direta da restrição na oferta de crédito — dinâmica típica em contextos de volatilidade macroeconômica
- Já nos 9M-25, a marca registrou crescimento de +6,0% A/A, totalmente alinhado com o desempenho do mercado brasileiro de beleza no período, de acordo com estimativas internas. A principal estratégia da marca no país continua sendo a defesa e o ganho de participação de mercado, mesmo em um cenário de demanda mais enfraquecida

#### Avon Brasil

- A receita da Avon no Brasil caiu -17,3% A/A, piora em relação à queda de -12,9% registrada no 2T-25. Conforme mencionado no relatório de resultados anterior, a marca continua impactada por um pipeline restrito de SKUs inovadores e, neste trimestre, também sentiu os efeitos da desaceleração do consumo. Além disso, a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar causou escassez temporária de produtos. A migração foi concluída em outubro e espera-se que as operações se normalizem em breve. Vale destacar que o *kick-off* de relançamento da marca está programado para o primeiro semestre de 2026, contemplando uma revisão completa do portfólio, em linha com o novo posicionamento estratégico da Avon

#### Casa & Estilo

- Brasil registrou queda de -9,0% A/A, tendência semelhante à observada no 1T-25, mas uma deterioração em comparação ao crescimento de +2,8% A/A registrado no 2T-25, quando o segmento se beneficiou de uma campanha bem-sucedida

## B. Desempenho por canal de distribuição

|                                     | Brasil |       |          |       |       |          |
|-------------------------------------|--------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                     | 3T-25  | 3T-24 | % A/A    | 9M-25 | 9M-24 | % A/A    |
| <b>KPIs Operacionais</b>            |        |       |          |       |       |          |
| # de consultoras <sup>a</sup> (mil) | 1.514  | 1.583 | -4,3%    | 1.515 | 1.580 | -4,1%    |
| # Clientes Identificados (MM)       | 8,2    | 6,9   | 18,1%    | 8,2   | 6,9   | 18,1%    |
| Total Lojas                         | 1.032  | 943   | 9,4%     | 1.032 | 943   | 9,4%     |
| Lojas Próprias                      | 160    | 128   | 25,0%    | 160   | 128   | 25,0%    |
| Franquias                           | 872    | 815   | 7,0%     | 872   | 815   | 7,0%     |
| Cresc. SSS (%)                      | 13,3%  | 19,7% | -640 bps | 16,4% | 22,5% | -610 bps |
| <b>Receita por canal (R\$ MM)</b>   |        |       |          |       |       |          |
| Venda por Relação (não-digital)     | 2.751  | 2.951 | -6,8%    | 8.363 | 8.446 | -1,0%    |
| Omni / Digital                      | 273    | 217   | 25,9%    | 710   | 553   | 28,3%    |
| Varejo                              | 186    | 167   | 11,7%    | 576   | 480   | 20,0%    |

<sup>a</sup> Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

### Venda por relações

- A receita caiu -6,8% A/A, impactada pela redução de -4,3% no número de consultoras de beleza, aliada à redução da produtividade, refletindo em grande parte o desempenho por marca. Além disso, a produtividade foi afetada pelas consultoras menos produtivas, que são atingidas de maneira mais severa pelas restrições de crédito, enquanto as mais produtivas continuaram a apresentar melhoria na comparação A/A

### Omni/Digital

- As receitas aumentaram +25,9% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais, impulsionado por iniciativas dedicadas, como *live commerce*, em linha com o mencionado no relatório de resultados do 2T-25. Além disso, foi lançada para as consultoras de beleza neste trimestre a ferramenta “Minha Loja”, que visa impulsionar o *social selling* e avançar ainda mais na digitalização da venda por relações

### Varejo

- A base de lojas manteve um forte ritmo de crescimento, com 89 novas lojas adicionadas no período. Essa evolução, combinada com um SSS de +13,3%, resultou em um crescimento de receita de +11,7% A/A. A discrepância entre o SSS e o crescimento A/A da receita é explicada por 13 lojas próprias que estão atualmente em reforma e que serão reabertas para a temporada de festas de final de ano

Mesmo com a desaceleração do consumo, os canais omni/digital e de varejo continuaram a registrar crescimento saudável de dois dígitos, sustentado por sua ainda baixa penetração na receita total e reforçando seu papel como importantes alavancas de expansão, mesmo em um ambiente de consumo desafiador.

### C. Emana Pay

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

|                                        | Brasil |        |          |        |        |          |
|----------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|----------|
|                                        | 3T-25  | 3T-24  | % A/A    | 9M-25  | 9M-24  | % A/A    |
| # usuários ativos (mil)                | 543    | 363    | 49%      | 543    | 363    | 49%      |
| Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM | 15.846 | 16.161 | -2%      | 46.092 | 43.025 | 7%       |
| Penetração Crédito - % do sell-in      | 31,7%  | 9,9%   | 2180 bps | 24,4%  | 6,3%   | 1810 bps |
| NPL - 90 dias (%)                      | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  |

#### Usuários ativos

- O número de usuários ativos cresceu 49% A/A, atingindo 36% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 23% no 3T-24

#### Volume total de pagamentos

- O TPV caiu -2% A/A durante o trimestre, desacelerando quando comparado aos trimestres anteriores (+7% nos 9M25), como resultado da forte desaceleração do setor no Brasil

#### Penetração do crédito

- A adoção do Emana Pay continuou a aumentar rapidamente, alinhada com a estratégia da Companhia, e o saldo de crédito em aberto atingiu aproximadamente 32% das vendas sell-in e quase 40% no final do trimestre
- Além disso, como resultado do aumento contínuo da penetração de crédito na plataforma Emana Pay, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, gerando uma entrada de recursos de R\$ 200 milhões. Com a operação, o FIDC totalizou R\$ 750 milhões, dos quais R\$ 550 milhões correspondem a investidores seniores e o restante à tranche subordinada

#### Inadimplência – 90 dias

- O nível geral de inadimplência 90 dias da companhia (incluindo Emana e não-Emana) se manteve praticamente estável A/A (de 5,3% no 3T-24 para 5,4% no 3T-25). Vale destacar que, à medida que a penetração de crédito no Emana Pay aumenta, as consultoras menos produtivas — que já apresentam maior propensão a atrasos de pagamento — acabam migrando para a plataforma financeira
- O aumento de penetração do Emana Pay (para 32% no 3T-25 de 10% no mesmo período do ano anterior) explica a maior parte do aumento A/A da inadimplência 90 dias para 4,7%
- É importante destacar que o nível de inadimplência na plataforma do Emana Pay segue abaixo do portfólio de crédito que está fora da plataforma, refletindo melhor seleção de risco, acompanhamento da carteira e engajamento com as consultoras
- Em menor grau, o ambiente mais restrito de juros e à deterioração do mercado de crédito brasileiro como um todo também impactaram o nível de inadimplência. Mesmo nessas condições, o Emana manteve a disciplina e a restrição de crédito (conforme mencionado na seção “desempenho por marca”), para manutenção da qualidade do portfólio de crédito e sustentabilidade do crescimento futuro

## D. Desempenho financeiro

| (R\$ MM, %)                       | Brasil P&L   |              |                 |              |              |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A           |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     |
| CMV                               | -990         | -926         | 7,0%            | -2.933       | -2.810       | 4,4%            |
| Lucro Bruto                       | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 6.716        | 6.667        | 0,7%            |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  |
| Despesas com Vendas               | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -3.940       | -3.958       | -0,5%           |
| % receita líquida                 | -42,3%       | -43,6%       | 130 bps         | -40,8%       | -41,8%       | 100 bps         |
| Desp. Adm, P&D, TI                | -515         | -367         | 40,3%           | -1.404       | -1.024       | 37,2%           |
| % receita líquida                 | -16,0%       | -11,0%       | -500 bps        | -14,6%       | -10,8%       | -380 bps        |
| Custos Transformação              | -76          | -82          | -7,1%           | -189         | -166         | 13,3%           |
| % receita líquida                 | -2,4%        | -2,5%        | 10 bps          | -2,0%        | -1,8%        | -20 bps         |
| Outras receitas / despesas        | 14           | 17           | -20,2%          | 64           | 199          | -67,6%          |
| % receita líquida                 | 0,4%         | 0,5%         | -10 bps         | 0,7%         | 2,1%         | -140 bps        |
| EBIT                              | 286          | 523          | -45,3%          | 1.248        | 1.718        | -27,4%          |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>8,9%</b>  | <b>15,7%</b> | <b>-680 bps</b> | <b>12,9%</b> | <b>18,1%</b> | <b>-520 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 153          | 147          | 3,7%            | 433          | 444          | -2,5%           |
| % receita líquida                 | 4,8%         | 4,4%         | 40 bps          | 4,5%         | 4,7%         | -20 bps         |
| EBITDA                            | 439          | 670          | -34,5%          | 1.680        | 2.161        | -22,3%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 81           | 98           | -18,0%          | 198          | 33           | 502,6%          |
| % receita líquida                 | 2,5%         | 3,0%         | -50 bps         | 2,1%         | 0,3%         | 180 bps         |
| Custos Transformação              | 76           | 82           | -7,1%           | 189          | 166          | 13,3%           |
| Outros ajustes                    | 4            | 16           | -73,4%          | 10           | -133         | -107,3%         |
| EBITDA Recorrente                 | 519          | 768          | -32,4%          | 1.879        | 2.194        | -14,4%          |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> |

- A **receita líquida** caiu 3,7% A/A, devido ao desempenho estável da marca Natura aliado à receita ainda afetada da marca Avon, cujo *kick-off* do seu relançamento está previsto para o primeiro semestre de 2026
- A **margem bruta** atingiu 69,2% no 3T-25, um nível sólido, mas que implica contração de -300 pontos-base A/A, explicada pela base de comparação mais difícil. Já nos 9M-25, a margem bruta foi de 69,6%, indicando ampla estabilidade durante o ano e níveis promocionais saudáveis, mesmo com o cenário macroeconômico mais desafiador
- As **despesas com vendas**, dada sua natureza mais variável, acompanharam a queda nas receitas e caíram 6,6% A/A, representando 42,3% da receita líquida comparada a 43,6 % no mesmo período do ano passado
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** somaram R\$ 515 milhões no trimestre, representando 16,0% da receita líquida comparada a 11,0% no 3T-24. Esse valor representa aumento de 40,3% nas despesas G&A, refletindo principalmente os maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos relatórios de resultados anteriores. Vale destacar que, em relação ao trimestre anterior, as despesas G&A no Brasil diminuíram em um dígito alto, beneficiando-se de reduções táticas. Já nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil estão rodando acima do nível observado nos 9M-24, refletindo a concentração de investimentos estruturantes no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 76 milhões (-7,1% A/A), com cerca de 70% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 10% a investimentos em fábricas e o restante relacionado principalmente a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente e a margem** totalizaram R\$ 519 milhões e 16,2%, respectivamente. A queda de -690 pontos-base A/A na rentabilidade é explicada pelo impacto das despesas DG&A mencionado acima. Dado o intervalo de tempo entre a implementação das ações táticas e a materialização de seus resultados, o efeito no 3T-25 ainda não foi significativo. Assim, os benefícios dessas iniciativas devem se tornar mais relevantes no próximo trimestre. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida



### 03 Desempenho Operacional e Financeiro na Hispana

#### A. Desempenho por marca

|                          | Hispana      |              |          |              |              |          |
|--------------------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|----------|
| (R\$ MM, %)              | 3T-25        | 3T-24        | %YoY R\$ | 9M-25        | 9M-24        | %YoY R\$ |
| <b>Total</b>             | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | -24,9%   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | -7,1%    |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -3,9%        | 22,6%        |          | 7,1%         | 13,2%        |          |
| <b>Natura</b>            | <b>1.389</b> | <b>1.582</b> | -12,2%   | <b>4.348</b> | <b>4.164</b> | 4,4%     |
| Cresc. A/A - CC (%)      | 12,3%        | 34,7%        |          | 21,5%        | 28,3%        |          |
| <b>Avon</b>              | <b>415</b>   | <b>714</b>   | -41,9%   | <b>1.418</b> | <b>1.788</b> | -20,7%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -27,2%       | 19,8%        |          | -10,5%       | 4,7%         |          |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>170</b>   | <b>331</b>   | -48,7%   | <b>560</b>   | <b>849</b>   | -34,1%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -35,9%       | -13,5%       |          | -25,9%       | -19,5%       |          |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>11</b>    | <b>16</b>    | -32,5%   | <b>48</b>    | <b>57</b>    | -15,6%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -6,2%        | 0,0%         |          | -4,0%        | 0,0%         |          |

#### Natura Hispana

- A receita variou +12,3% em CC ou -12,2% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Nossas operações na Argentina nesse 3T-25 foram fortemente afetadas por instabilidades operacionais temporárias, decorrentes da integração das marcas Natura e Avon iniciada em julho, bem como pela desaceleração macroeconômica no país
- Ex-Argentina, o crescimento em CC foi de um dígito alto, o que implica uma recuperação em relação ao dígito baixo observado no 2T-25. A melhora sequencial no desempenho ex-Argentina se deve principalmente à Natura no México, que está se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 realizada em maio de 2025. Embora a marca ainda não esteja operando em seu ritmo pleno, cada mês do terceiro trimestre apresentou melhora sequencial, o que nos dá confiança de que a volatilidade enfrentada na região é temporária e posiciona 2026 como um ano importante para o crescimento da marca

#### Avon Hispana

- As receitas caíram -27,2% em CC e -41,9% em R\$. Assim como a Natura, a Avon também foi impactada no 3T-25 pelos efeitos negativos do câmbio e pelo desempenho da marca na Argentina, em meio à implementação da Onda 2. Além disso, o trimestre refletiu o impacto da transição na Avon para o formato de revista exclusivamente digital no país, o que marcou a descontinuidade da distribuição física de brochuras no país em junho. Vale destacar que a marca, da mesma forma que a Natura, apresentou alguma recuperação em seu desempenho ex-Argentina, com a queda A/A recuando para -15,4% em comparação com -20,5% no 2T-25

#### Casa & Estilo Hispana

- As receitas apresentaram queda de -35,9% em CC e de -48,7% em R\$, como resultado da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração

## B. Desempenho por canal de distribuição

|                                           | Hispana |       |          |       |       |          |
|-------------------------------------------|---------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                           | 3T-25   | 3T-24 | % A/A    | 9M-25 | 9M-24 | % A/A    |
| <b>KPIs Operacionais</b>                  |         |       |          |       |       |          |
| # de consultoras <sup>a</sup> (mil)       | 1.253   | 1.489 | -15,8%   | 1.336 | 1.498 | -10,8%   |
| # Clientes Identificados (MM)             | 1,2     | 0,8   | 39,1%    | 1,2   | 0,8   | 39,1%    |
| Total Lojas                               | 90      | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Lojas Próprias                            | 90      | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Franquias                                 | 0       | 0     | n.a.     | 0     | 0     | n.a.     |
| Cresc. SSS (%)                            | 3,5%    | 7,1%  | -360 bps | 4,9%  | 11,5% | -660 bps |
| <b>Receita Líquida por canal (R\$ MM)</b> |         |       |          |       |       |          |
| Venda por Relação (não-digital)           | 1.885   | 2.541 | -25,8%   | 6.060 | 6.605 | -8,3%    |
| Omni / Digital                            | 50      | 58    | -14,6%   | 167   | 144   | 16,1%    |
| Varejo                                    | 50      | 42    | 17,4%    | 148   | 108   | 37,1%    |

<sup>a</sup> Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

### Venda por relações

- As receitas caíram -25,8 %, como resultado da queda de -15,8% A/A no número de consultoras de beleza refletindo a Onda 2 na Argentina, bem como dos impactos negativos do câmbio

### Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,6 % A/A, devido principalmente ao desempenho das receitas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção "Desempenho por marca"

### Varejo

- A expansão de lojas próprias seguiu em ritmo sólido, com 32 novas aberturas no período, o que combinado com SSS de +3,5%, levou a um crescimento de +17,4 % A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram impactadas pelos efeitos negativos do câmbio, mas como a penetração do varejo nas receitas da Argentina é menor, o impacto foi menos severo do que nos canais Digital e de Venda por Relações

Receita por canal foi publicada em R\$ e de acordo com a contabilidade de hiperinflação IAS29. Por isso a variação ano contra ano da receita dos canais são majoritariamente um reflexo da contabilidade de hiperinflação e dos desafios de câmbio.

## C. Desempenho financeiro

| (R\$ MM, %)                       | Hispana P&L  |              |                 |              |              |                |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A          |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   |
| CMV                               | -711         | -1.027       | -30,8%          | -2.353       | -2.681       | -12,2%         |
| Lucro Bruto                       | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 4.022        | 4.178        | -3,7%          |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>64,1%</b> | <b>61,1%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> |
| Despesas com Vendas               | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.957       | -3.067       | -3,6%          |
| % receita líquida                 | -48,0%       | -44,3%       | -370 bps        | -46,4%       | -44,7%       | -170 bps       |
| Desp. Adm, P&D, TI                | -316         | -366         | -13,7%          | -915         | -1.087       | -15,8%         |
| % receita líquida                 | -15,9%       | -13,9%       | -200 bps        | -14,4%       | -15,8%       | 140 bps        |
| Custos Transformação              | -32          | -39          | -18,9%          | -133         | -63          | 109,5%         |
| % receita líquida                 | -1,6%        | -1,5%        | -10 bps         | -2,1%        | -0,9%        | -120 bps       |
| Outras receitas / despesas        | -2           | -13          | -87,4%          | -10          | -35          | -70,6%         |
| % receita líquida                 | -0,1%        | -0,5%        | 40 bps          | -0,2%        | -0,5%        | 30 bps         |
| EBIT                              | -28          | 26           | -208,5%         | 7            | -75          | -109,2%        |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>-1,4%</b> | <b>1,0%</b>  | <b>-240 bps</b> | <b>0,1%</b>  | <b>-1,1%</b> | <b>120 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 86           | 81           | 7,3%            | 236          | 238          | -1,0%          |
| % receita líquida                 | 4,4%         | 3,0%         | 140 bps         | 3,7%         | 3,5%         | 20 bps         |
| EBITDA                            | 58           | 107          | -45,6%          | 242          | 163          | 48,6%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 32           | 39           | -19,9%          | 133          | 62           | 113,3%         |
| % receita líquida                 | 1,6%         | 1,5%         | 10 bps          | 2,1%         | 0,9%         | 120 bps        |
| Custos Transformação              | 32           | 39           | -18,9%          | 133          | 63           | 109,5%         |
| Outros ajustes                    | 0            | 0            | -100,0%         | 0            | -1           | -91,4%         |
| EBITDA Recorrente                 | 90           | 146          | -38,7%          | 375          | 225          | 66,5%          |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> |

- A **receita líquida** caiu 24,9% A/A, em meio a instabilidades temporárias decorrentes da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos cambiais negativos e ao forte impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação A/A da receita em CC da Hispana ex-Argentina de ambas as marcas, impulsionadas pela recuperação em curso no México
- A **margem bruta** foi de 64,1%, melhora de +300 pontos-base A/A, refletindo a contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício significativo no CPV da região, resultando em uma melhora da margem bruta contábil na comparação A/A. Excluindo esse efeito, as margens A/A foram pressionadas pela implementação da Onda 2 na Argentina e no México, embora este último já esteja mostrando uma retomada sequencial T/T
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de -18,7 % A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa redução não foi suficiente para compensar o impacto da desalavancagem, o que levou as despesas com vendas a representarem 48,0% das receitas líquidas, em comparação com 44,3 % no mesmo período do ano anterior
- As **despesas gerais e administrativas** foram afetadas por rescisões relacionadas à simplificação da estrutura da unidade de negócios. Excluindo esse efeito, as despesas G&A teriam apresentado queda similar a das receitas. Além disso, as despesas G&A também foram impactadas por alocações centrais majoritariamente denominadas em reais, o que fez com que o efeito negativo do câmbio na receita não se convertesse em benefício proporcional nas despesas
- Os **custos de transformação** somaram R\$ 32 milhões (-18,9% A/A), sendo cerca de 70% relacionados a despesas com indenizações e cerca de 25% ligados a investimentos em logística
- O **EBITDA recorrente** totalizou R\$ 90 milhões, com margem de 4,5%. A queda de -100 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem das despesas enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva A/A, em função do início da recuperação no México e o bom desempenho de outros países mais maduros da Onda 2

## 04 Desempenho Financeiro Natura

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>          | Grupo Natura |              |                 |               |               |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25         | 9M-24         | % A/A           |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>5.194</b> | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| CMV                               | -1.702       | -1.953       | -12,9%          | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Lucro Bruto                       | 3.492        | 4.023        | -13,2%          | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>67,2%</b> | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Desp. Vendas                      | -2.308       | -2.624       | -12,0%          | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| % receita líquida                 | -44,4%       | -43,9%       | -50 bps         | -43,0%        | -43,0%        | 0 bps           |
| Desp. Adm, P&D, TI, etc           | -863         | -777         | 11,1%           | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| % receita líquida                 | -16,6%       | -13,0%       | -360 bps        | -15,4%        | -14,1%        | -130 bps        |
| Transformation costs              | -98          | -132         | -25,7%          | -323          | -242          | 33,5%           |
| % receita líquida                 | -1,9%        | -2,2%        | 30 bps          | -2,0%         | -1,5%         | -50 bps         |
| Outras receitas / despesas        | 2            | -59          | -103,6%         | 48            | 56            | -14,1%          |
| % receita líquida                 | 0,0%         | -1,0%        | 100 bps         | 0,3%          | 0,3%          | 0 bps           |
| EBIT                              | 225          | 431          | -47,7%          | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>4,3%</b>  | <b>7,2%</b>  | <b>-290 bps</b> | <b>6,9%</b>   | <b>8,2%</b>   | <b>-130 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 239          | 228          | 5,0%            | 668           | 682           | -2,0%           |
| % receita líquida                 | 4,6%         | 3,8%         | 80 bps          | 4,2%          | 4,2%          | 0 bps           |
| EBITDA                            | 464          | 659          | -29,5%          | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>8,9%</b>  | <b>11,0%</b> | <b>-210 bps</b> | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 112          | 211          | -46,8%          | 382           | 216           | 76,7%           |
| % receita líquida                 | 2,2%         | 3,5%         | -130 bps        | 2,4%          | 1,3%          | 110 bps         |
| Custos Transformação              | 98           | 132          | -25,7%          | 323           | 242           | 33,5%           |
| Outros ajustes                    | 14           | 79           | -81,9%          | 59            | -26           | -327,8%         |
| EBITDA Recorrente                 | 577          | 870          | -33,7%          | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>11,1%</b> | <b>14,6%</b> | <b>-350 bps</b> | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding  
 Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.  
 Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -13,1% A/A, refletindo a desaceleração no Brasil e o desempenho ruim da região Hispânica, combinados aos efeitos negativos do câmbio e da hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 67,2%, queda de 10 pontos-base A/A, devido a uma base de comparação difícil, mas apresentando melhora sequencial dos 66,4% registrados no 2T-25
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de 12,0% A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa queda não foi suficiente para compensar completamente o impacto da desalavancagem nos mercados hispânicos, levando a um aumento de 50 pontos-base A/A na relação despesas com vendas sobre receitas líquidas, que foi de 44,4% nesse trimestre
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 11,1% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em inovação e sistemas (conforme mencionado na seção "Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil"), aliados a rescisões e provisões nos mercados hispânicos. Esses efeitos somados mais do que compensaram as despesas recorrentes corporativas do grupo, que somaram R\$ -32 milhões no trimestre, queda de -27,7% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior
- Nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil rodaram acima do patamar de 2024, devido à concentração de investimentos estruturantes no nosso principal país. Investimentos semelhantes também estão previstos para a região Hispana, com expectativa de custos de implementação significativamente inferiores
- O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%. A queda de -350 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem de -360 pontos-base nas despesas G&A, conforme mencionado acima. As ações táticas implementadas no 3T devem gerar eficiências de despesas mais expressivas no 4T. Combinadas à estabilização do México e à melhora gradual, embora ainda pressionada na Argentina, essas medidas criam condições para a melhora da rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida



## 05 Resultados Financeiros

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                         | 3T-25       | 3T-24       | % A/A         | 9M-25       | 9M-24       | % A/A          |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Resultado das atividades de financiamento</b> | <b>-278</b> | <b>-32</b>  | <b>774,1%</b> | <b>-859</b> | <b>-162</b> | <b>430,0%</b>  |
| Despesas Financeiras                             | -145        | -108        | 34,7%         | -412        | -453        | -9,0%          |
| Receitas Financeiras                             | 37          | 55          | -32,0%        | 101         | 273         | -62,9%         |
| Resultado com derivativos de variação cambial    | -170        | 21          | -918,9%       | -548        | 18          | -3176,6%       |
| <b>Contingências Judiciais</b>                   | <b>-9</b>   | <b>-10</b>  | <b>-5,8%</b>  | <b>-31</b>  | <b>-19</b>  | <b>64,5%</b>   |
| <b>Outros resultados financeiros</b>             | <b>-144</b> | <b>-129</b> | <b>11,4%</b>  | <b>131</b>  | <b>-465</b> | <b>-128,3%</b> |
| Despesas com arrendamentos                       | -35         | -22         | 59,2%         | -87         | -76         | 13,9%          |
| Variação cambial líquida                         | -203        | -18         | 1054,7%       | 223         | -53         | -520,8%        |
| Efeito de hiperinflação                          | -8          | -33         | -75,1%        | -30         | -192        | -84,5%         |
| Outros                                           | 102         | -57         | -280,3%       | 25          | -144        | -117,3%        |
| <b>Resultado Financeiro</b>                      | <b>-431</b> | <b>-170</b> | <b>152,7%</b> | <b>-758</b> | <b>-646</b> | <b>17,5%</b>   |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

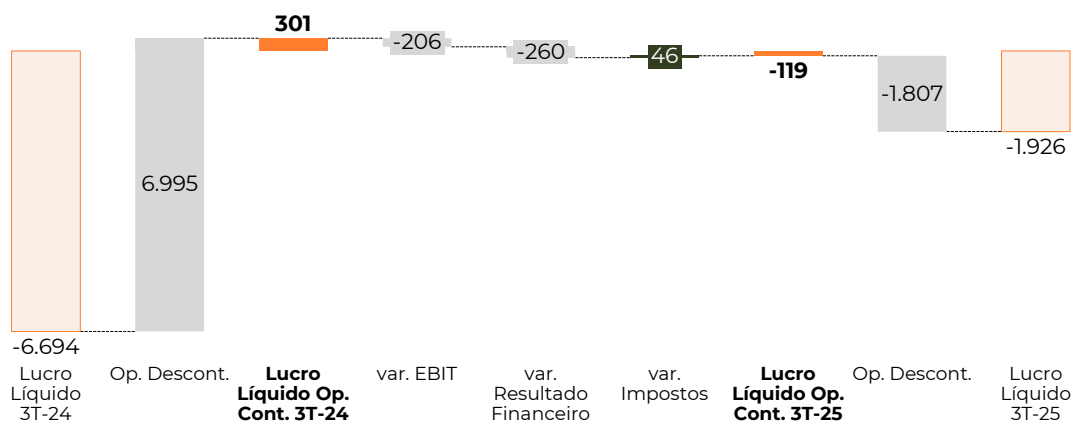
Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

O resultado financeiro líquido do 3T-25 foi de R\$ -431 milhões, em comparação com R\$ -170 milhões no 3T-24. A piora de R\$ -261 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -246 milhões no resultado líquido das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ 145 milhões, com base na dívida total de R\$ 6.634 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,2%. O aumento de 34,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 37 milhões, implicando rendimento no trimestre de 1,6% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2.253 milhões. Esse baixo rendimento é explicado pela posição de R\$ 303 milhões mantida em USD e pelo menor caixa médio no trimestre em comparação com o do final do 3T-25
- **Resultado de derivativos cambiais** de R\$ -170 milhões, devido a mais um trimestre de valorização do real em relação ao USD e ao aumento do valor nocional dos derivativos cambiais – de US\$ 420 milhões no 4T-24 (conforme mencionado no relatório de resultados do 4T-24) para US\$ 720 milhões no 3T-25

## 06 Lucro Líquido



O prejuízo líquido atingiu R\$ -1.926 milhões no 3T-25, em comparação com R\$ -6.694 milhões no mesmo período do ano anterior.

### Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas foram impactadas por R\$ -1.807 milhões decorrentes da baixa contábil não-recorrente e não-caixa da Avon International. A entidade foi avaliada em £ 1,00 (de acordo com o [fato relevante](#) publicado em 18 de setembro) sendo o valor contábil de R\$ 2.793 milhões<sup>2</sup>. A redução de R\$ 2,8 bilhões foi parcialmente compensada pelo ganho de aproximadamente R\$ 1,0 bilhão com o reconhecimento dos direitos da marca Avon Latam, conforme mencionado no mesmo fato relevante. A marca Avon para a região da América Latina, incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual, não fez parte do perímetro da Venda da Avon International e permaneceu com a Natura
- O 3T-24 também havia sido impactado pelo efeito não-operacional e não-caixa de R\$ -6.995 milhões decorrente da desconsolidação da Avon Products Inc., conforme mencionado no relatório de resultados do 3T-24

### Operações continuadas

O prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -119 milhões no 3T-25, comparado a lucro de R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo:

- Redução de R\$ -206 milhões do **EBIT** A/A, em função da pressão sobre as receitas e a rentabilidade em meio à desaceleração macroeconômica, volatilidade temporária da Onda 2 e desalavancagem das despesas G&A
- Deterioração do **resultado financeiro** de R\$ -260 milhões A/A, devido ao aumento do CDI no período e à piora nos resultados dos derivativos cambiais
- Melhora de R\$ 46 milhões em **impostos** A/A como resultado do menor EBT

<sup>2</sup> Extraído das demonstrações financeiras do 2T-25 da Natura &Co Holding – nota explicativa 19

| (R\$ MM, %)                                                  | Cosméticos Holding <sup>a</sup> |                |              | Pro-forma <sup>b</sup> Holding <sup>a</sup> |                |              |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|--------------|---------------------------------------------|----------------|--------------|
|                                                              | 3T-25                           | 3T-24          | % A/A        | 9M-25                                       | 9M-24          | % A/A        |
| <b>Lucro (prejuízo) líquido</b>                              | <b>(1.926)</b>                  | <b>(6.693)</b> | <b>(71)</b>  | <b>(1.883)</b>                              | <b>(8.491)</b> | <b>(78)</b>  |
| Depreciação e amortização                                    | 240                             | 228            | 5            | 669                                         | 682            | (2)          |
| Ajustes não-caixa ao lucro líquido                           | 513                             | 567            | (10)         | 1.798                                       | 2.698          | (33)         |
| Resultado das Operações Descontinuadas                       | 1.807                           | 6.995          | (74)         | 2.158                                       | 8.074          | (73)         |
| <b>Lucro líquido ajustado</b>                                | <b>634</b>                      | <b>1.097</b>   | <b>(42)</b>  | <b>2.744</b>                                | <b>2.962</b>   | <b>(7)</b>   |
| Redução / (aumento) no capital de giro                       | (315)                           | 380            | (183)        | (1.557)                                     | (1.520)        | 2            |
| Estoques                                                     | (539)                           | (227)          | 138          | (1.172)                                     | (1.107)        | 6            |
| Contas a receber                                             | 76                              | 272            | (72)         | (94)                                        | (1.093)        | (91)         |
| Contas a pagar                                               | 72                              | 165            | (56)         | 383                                         | 792            | (52)         |
| Outros ativos e passivos                                     | 76                              | 170            | (55)         | (674)                                       | (112)          | 504          |
| Imposto de renda e contribuição social                       | (42)                            | (46)           | (9)          | (176)                                       | (417)          | (58)         |
| Juros da dívida e liquidação de derivativos                  | (93)                            | 28             | (438)        | (336)                                       | (373)          | (10)         |
| Pagamentos de lease                                          | (83)                            | (79)           | 5            | (266)                                       | (237)          | 12           |
| Outras atividades operacionais                               | (103)                           | (43)           | 138          | (199)                                       | (116)          | 71           |
| <b>Caixa das operações continuadas</b>                       | <b>(1)</b>                      | <b>1.336</b>   | <b>(100)</b> | <b>210</b>                                  | <b>298</b>     | <b>(30)</b>  |
| Capex                                                        | (81)                            | (43)           | 89           | (246)                                       | (290)          | (15)         |
| Venda de ativos                                              | 0                               | (9)            | -            | 0                                           | 0              | -            |
| Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa                 | (20)                            | 16             | (220)        | (76)                                        | 51             | (248)        |
| <b>Fluxo de caixa livre - operações continuadas</b>          | <b>(101)</b>                    | <b>1.300</b>   | <b>(108)</b> | <b>(112)</b>                                | <b>60</b>      | <b>(288)</b> |
| Outras atividades de investimento e financiamento            | 62                              | 723            | (91)         | 527                                         | 1.207          | (56)         |
| Atividades operacionais - operações descontinuadas           | 20                              | (2.361)        | (101)        | (1.742)                                     | (3.800)        | (54)         |
| <b>Variação do saldo de caixa</b>                            | <b>(20)</b>                     | <b>(338)</b>   | <b>(94)</b>  | <b>(1.327)</b>                              | <b>(2.533)</b> | <b>(48)</b>  |
| <b>Fluxo de caixa livre - operações continuadas</b>          | <b>(101)</b>                    | <b>1.300</b>   | <b>(108)</b> | <b>(112)</b>                                | <b>60</b>      | <b>(288)</b> |
| (-) Juros da dívida e liquidação de derivativos              | (93)                            | 28             | (438)        | (336)                                       | (373)          | (10)         |
| (-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa             | (20)                            | 16             | (220)        | (76)                                        | 51             | (248)        |
| <b>(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas</b> | <b>11</b>                       | <b>1.256</b>   | <b>(99)</b>  | <b>300</b>                                  | <b>381</b>     | <b>(21)</b>  |

<sup>a</sup> Pro-forma conforme publicado no earnings release do T3-24

<sup>b</sup> Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do T3-25

## 07 Fluxo de Caixa

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** representou saída de caixa de R\$ -101 milhões no 3T-25, quando comparada à entrada de R\$ +1.300 milhões no 3T-24, deterioração de R\$ -1.401 milhões A/A. Do ponto de vista do fluxo de caixa para a firma, a comparação A/A é bastante semelhante: o indicador somou R\$ +11 milhões ao final do 3T-25, contra R\$ +1.256 milhões no ano anterior. Dito isso, vale lembrar que o 3T-24 foi particularmente beneficiado pela reversão de um consumo significativo de capital de giro no 1S-24.

Já os resultados acumulados no ano, por sua vez, que excluem o perfil particularmente difícil do fluxo de caixa do 1S-24 quando comparado com o sólido desempenho do 1S-25, levam a uma análise diferente. O fluxo de caixa livre das operações continuadas representou saída de R\$ -112 milhões nos 9M-25, comparada ao valor de R\$ +60 milhões nos 9M-24. Além disso, o fluxo de caixa livre para a firma proveniente das operações continuadas no período liberou R\$ +300 milhões contra R\$ +381 milhões no ano anterior, o que implica uma redução de R\$ -81 milhões A/A, refletindo:

- Redução de R\$ -218 milhões no lucro líquido ajustado acumulado no ano, impactado pela piora A/A nos resultados operacionais do 3T-25. No entanto, essa redução foi mais do que compensada pela maior eficiência no imposto de renda e contribuição social nos 9M-25, com melhora de R\$ 241 milhões A/A
- R\$ -94 milhões em contas a receber nos 9M-25 contra R\$ -1.093 milhões nos 9M-24. A melhora de R\$ +999 milhões A/A no contas a receber foi quase que totalmente compensada pelo maior consumo de caixa A/A, da ordem de R\$ -971 milhões, proveniente de “contas a pagar” e “outros ativos e passivos” combinados
- Por fim, uma piora de R\$ -65 milhões no consumo de caixa relacionado aos estoques (de R\$ -1.107 milhões nos 9M-24 para R\$ -1.172 milhões nos 9M-25), relacionada principalmente a vendas abaixo do esperado durante o 3T-25

## 08 Alavancagem e Dívida Líquida

| (R\$ MM, %)                                                            | Cosméticos   | Holding      | Holding      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                        | 3T-25        | 2T-25        | 3T-24        |
| Curto-Prazo                                                            | 177          | 88           | 814          |
| Longo-Prazo                                                            | 6.157        | 6.271        | 6.251        |
| Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC                  | 366          | 352          | 0            |
| <b>(=) Total de passivos de financiamento</b>                          | <b>6.700</b> | <b>6.711</b> | <b>7.065</b> |
| (-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC              | (366)        | (352)        | 0            |
| <b>Dívida Bruta<sup>a</sup></b>                                        | <b>6.334</b> | <b>6.359</b> | <b>7.065</b> |
| Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)                               | (36)         | (28)         | (33)         |
| <b>Total Dívida Bruta</b>                                              | <b>6.298</b> | <b>6.331</b> | <b>7.032</b> |
| (-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras <sup>b</sup> | 2.253        | 2.343        | 3.300        |
| <b>(=) Dívida Líquida</b>                                              | <b>4.044</b> | <b>3.989</b> | <b>3.733</b> |
| <b>Índice de endividamento incluindo IFRS 16</b>                       |              |              |              |
| Dívida Líquida/EBITDA                                                  | 2,53x        | 2,18x        | 1,73x        |
| Dívida Total/EBITDA                                                    | 3,93x        | 3,46x        | 3,27x        |
| <b>Índice de endividamento excluindo IFRS 16</b>                       |              |              |              |
| Dívida Líquida/EBITDA                                                  | 2,89x        | 2,54x        | 1,50x        |
| Dívida Total/EBITDA                                                    | 4,50x        | 4,03x        | 2,83x        |

<sup>a</sup> A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

<sup>b</sup> Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **relação dívida líquida/EBITDA** ficou em 2,53x no 3T-25, enquanto a **dívida líquida** foi de R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em relação ao trimestre anterior.

A redução de R\$ -90 milhões no caixa e equivalentes em relação ao trimestre anterior reflete um fluxo de caixa estável para a firma e uma saída de caixa de R\$ -93 milhões referente a juros sobre a dívida durante o trimestre.

O **índice de alavancagem** subiu 0,35x em relação ao trimestre anterior, como resultado da redução A/A de R\$ -194 milhões no EBITDA do 3T-25, impactando o EBITDA dos últimos 12 meses (LTM) na mesma magnitude.

Por fim, vale mencionar que o 4T-24, que influencia o EBITDA LTM, foi impactado por R\$ -564 milhões de projetos estratégicos da Holding, relacionados principalmente ao Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, a relação dívida líquida/EBITDA no 3T-25 seria de 1,87x.

## 09 ESG

| ESG                                        | 9M-25          | 9M-24          | % A/A          |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Emissão absoluta de carbono</b>         | <b>407.275</b> | <b>489.511</b> | <b>-16,8%</b>  |
| Escopo 1 e 2                               | 11.929         | 16.256         | -26,6%         |
| Escopo 3                                   | 395.346        | 473.255        | -16,5%         |
| <b>% de plástico reciclado pós consumo</b> | <b>21%</b>     | <b>18%</b>     | <b>280 bps</b> |

Durante o trimestre, a Natura informou ao mercado que antecipará, de forma voluntária, a divulgação de seu Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro relatório, referente ao exercício fiscal iniciado em 1º de janeiro de 2025, será publicado em 2026 e seguirá as disposições das Declarações Técnicas CBPS nº 01 e nº 02, alinhadas às normas internacionais IFRS S1 e IFRS S2 emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB)

Também durante o 3T-25, na Semana do Clima de Nova York, a Natura assinou um acordo de R\$ 50 milhões com o Banco do Brasil para financiar sistemas agroflorestais (SAF). O acordo prevê a restauração de até 12 mil hectares e a ampliação da parceria com a cooperativa CAMTA, em Tomé-Açu (PA), integrando o cultivo de palma-dendê a outras culturas. Essa combinação deve elevar em aproximadamente 40% a renda das famílias participantes. Na mesma linha de inovação regenerativa, a empresa foi reconhecida no Prêmio Valor Inovação Brasil 2025 por sua Plataforma Amazônia 5.0, que aplica inteligência artificial, drones e bioinformática para o mapeamento da floresta. A plataforma já produziu 46 bioingredientes e contribuiu para a preservação de 2,2 milhões de hectares

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no IDIVERSA B3 2025, um índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. A empresa obteve pontuação de 41,43%, ficando 21,5 pontos acima da média do setor, de 19,9%, ressaltando que a inclusão é uma estratégia de negócios. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women de 2025, ficando em 57º lugar no ranking geral

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no portfólio IDIVERSA B3 2025, índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. Com 41,43%, a companhia ficou 21,5 pontos percentuais acima da média do setor (19,9%), evidenciando que a inclusão está integrada à sua estratégia corporativa. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women 2025, ocupando a 57ª posição no ranking geral

Essas conquistas complementam nossas iniciativas de liderança climática. A Natura participará da COP-30, em Belém (PA), e integra a coalizão C.A.S.E. – Climate Action Solutions & Engagement, formada em parceria com Bradesco, Itaúsa, Itaú Unibanco, Nestlé e Vale, com o objetivo de escalar a oferta de soluções climáticas e socioambientais. A coalizão participou das Semanas do Clima, realizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, e contará com um espaço dedicado na COP, fortalecendo o diálogo sobre modelos de negócios regenerativos

Celebrando 25 anos de atuação na Amazônia, a Natura inaugurou sua 21ª unidade agroindustrial, localizada em Beruri (AM), em parceria com a ASSOAB – Associação dos Agricultores e Pecuáristas local. A planta, voltada à extração de óleos da castanha-do-pará e de outras espécies nativas, beneficia mais de 190 famílias, com potencial de aumento de renda de até 60%. No âmbito financeiro, o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF, ou *Global Environment Facility*) aprovou um investimento adicional de US\$ 6,2 milhões no Mecanismo Amazônia Viva, iniciativa da Natura em colaboração com a VERT e o FUNBIO. Trata-se do primeiro projeto do FUNBIO a utilizar o instrumento financeiro da GEF denominado *Non-Grants Instrument*, que prevê o reembolso dos recursos em até oito anos e visa apoiar as próximas safras de associações e cooperativas envolvidas em atividades de sociobiodiversidade

Nosso compromisso regenerativo também se estende às operações e aos produtos. Na área de energia, firmamos uma parceria para substituir combustíveis fósseis por biometano em nossa fábrica de Cajamar (SP). O projeto inclui a construção de um centro de armazenamento e distribuição para abastecimento de caldeiras e frotas de caminhões, e deverá reduzir em 20% as emissões de carbono do complexo industrial. Na frente de inovação, a linha Ekos Andiroba combina ciência e conhecimento tradicional com fórmulas predominantemente naturais e embalagens circulares, fortalecendo a geração de renda local e o modelo de bioeconomia



10 Renda Fixa

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

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

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

## 11 Anexos

### A. Efeitos da hiperinflação

| Latam                             | 3T-25<br>(ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | 3T-25<br>(reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida                   | 5.367                       | 75            | -248           | 5.194                |
| EBITDA Recorrente                 | 632                         | 27            | -50            | 609                  |
| <b>% Margem EBITDA Recorrente</b> | <b>11,8%</b>                |               |                | <b>11,7%</b>         |

| Latam                             | 3T-24<br>(ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | 3T-24<br>(reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida                   | 5.912                       | 173           | -109           | 5.976                |
| EBITDA Recorrente                 | 1.017                       | -65           | -38            | 914                  |
| <b>% Margem EBITDA Recorrente</b> | <b>17,2%</b>                |               |                | <b>15,3%</b>         |

## B. Balanço Patrimonial

| ATIVOS (R\$ milhões)                             | Cosméticos<br>3T-25 | Cosméticos<br>4T-24 | Holding<br>2T-25 | PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)                      | Cosméticos<br>3T-25 | Cosméticos<br>4T-24 | Holding<br>2T-25 |
|--------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| <b>ATIVOS CIRCULANTES</b>                        |                     |                     |                  | <b>PASSIVOS CIRCULANTES</b>                                      |                     |                     |                  |
| Caixa e equivalentes de caixa                    | 1.315               | 1.741               | 1.335            | Empréstimos, financiamentos e debêntures                         | 177                 | 36                  | 88               |
| Títulos e valores mobiliários                    | 938                 | 1.667               | 1.007            | Arrendamento mercantil                                           | 180                 | 111                 | 183              |
| Contas a receber de clientes                     | 4.291               | 4.660               | 4.527            | Fornecedores e operações de "risco sacado"                       | 4.871               | 4.447               | 5.032            |
| Contas a receber - Alienação de controladas      | 0                   | 1.865               | 0                | Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas                 | 0                   | 214                 | 0                |
| Estoques                                         | 3.319               | 2.387               | 3.022            | Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar               | 0                   | 145                 | 1                |
| Impostos a recuperar                             | 865                 | 542                 | 906              | Salários, participações nos resultados e encargos sociais        | 734                 | 818                 | 650              |
| Imposto de renda e contribuição social           | 265                 | 147                 | 234              | Obrigações tributárias                                           | 437                 | 545                 | 502              |
| Instrumentos financeiros derivativos             | 40                  | 52                  | 66               | Imposto de renda e contribuição social                           | 52                  | 11                  | 79               |
| Outros ativos circulantes                        | 442                 | 320                 | 494              | Instrumentos financeiros derivativos                             | 467                 | 111                 | 340              |
| Ativos mantidos para venda                       | 735                 | 0                   | 7.281            | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas          | 0                   | 0                   | 12               |
|                                                  |                     |                     |                  | Outros passivos circulantes                                      | 245                 | 437                 | 317              |
|                                                  |                     |                     |                  | Ativos mantidos para venda                                       | 347                 | 0                   | 4.016            |
| <b>Total dos Ativos Circulantes</b>              | <b>12.211</b>       | <b>13.380</b>       | <b>18.872</b>    | <b>Total dos Passivos Circulantes</b>                            | <b>7.509</b>        | <b>6.876</b>        | <b>11.220</b>    |
| <b>ATIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>                    |                     |                     |                  | <b>PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>                                  |                     |                     |                  |
| Contas a receber - Alienação de controladas      | 413                 | 428                 | 425              | Empréstimos, financiamentos e debêntures                         | 6.157               | 2.353               | 6.271            |
| Contas a receber - Partes relacionadas           | 0                   | 356                 | 0                | Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC              | 366                 | 353                 | 352              |
| Impostos a recuperar                             | 594                 | 653                 | 550              | Arrendamento mercantil                                           | 377                 | 572                 | 395              |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 1.761               | 1.298               | 1.719            | Salários, participações nos resultados e encargos sociais        | 21                  | 36                  | 23               |
| Depósitos judiciais                              | 629                 | 544                 | 576              | Obrigações tributárias                                           | 304                 | 266                 | 177              |
| Instrumentos financeiros derivativos             | 90                  | 46                  | 86               | Imposto de renda e contribuição social diferidos                 | 135                 | 0                   | 135              |
| Títulos e valores mobiliários                    | 23                  | 29                  | 25               | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas          | 868                 | 462                 | 858              |
| Outros ativos não circulantes                    | 46                  | 4                   | 97               | Outros passivos não circulantes                                  | 269                 | 186                 | 390              |
| <b>Total dos Ativos realizável a Longo Prazo</b> | <b>3.555</b>        | <b>3.358</b>        | <b>3.478</b>     | <b>Total dos Passivos Não-Circulantes</b>                        | <b>8.497</b>        | <b>4.230</b>        | <b>8.600</b>     |
|                                                  |                     |                     |                  | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                        |                     |                     |                  |
|                                                  |                     |                     |                  | Capital social                                                   | 6.000               | 2.000               | 12.490           |
| Imobilizado                                      | 2.429               | 2.058               | 9.364            | Ações em tesouraria                                              | -8                  | 0                   | 0                |
| Intangível                                       | 10.201              | 780                 | 685              | Reservas de capital                                              | 2.169               | 539                 | 10.366           |
| Direito de Uso                                   | 650                 | 740                 | 685              | Reservas de lucro                                                | 4.232               | 5.696               | 0                |
| <b>Total dos Ativos Não-Circulantes</b>          | <b>16.836</b>       | <b>6.935</b>        | <b>15.993</b>    | Ajustes de avaliação patrimonial                                 | 647                 | 975                 | -7.812           |
| <b>TOTAL DOS ATIVOS</b>                          | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    | <b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores</b> | <b>13.041</b>       | <b>9.210</b>        | <b>15.044</b>    |
|                                                  |                     |                     |                  | <b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                   | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    |

---

## **12 Teleconferência de Resultados**

**Terça-feira, 11 de novembro de 2025**

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

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

## 13 Glossário

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

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

**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)

**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

**Despesas com vendas:** incluem despesas com vendas, marketing e logística.

**DG&A (Despesas gerais e administrativas):** incluem despesas gerais e administrativas, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), TI e despesas com projetos.

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

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

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

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

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

**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

**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

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

**PPA:** Purchase Price Allocation, ou Alocação do preço de compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

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

**TPV (Volume total de pagamentos):** valor total processado em transações.

**Usuárias ativas do Emana Pay:** usuárias que estiveram ativas pelo menos uma vez nos últimos quatro meses. Critério alinhado à média de consultoras ativas na venda direta

## **14 Disclaimer**

O EBITDA não é uma medida em IFRS e não representa o fluxo de caixa para os períodos apresentados. O EBITDA não deve ser considerado uma alternativa ao lucro líquido como um indicador de desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa como um indicador de liquidez. O EBITDA não tem significado padronizado e a definição de EBITDA utilizada pela Natura &Co pode não ser comparável com a utilizada por outras empresas. Embora o EBITDA não forneça, de acordo com o IFRS, uma medida de fluxo de caixa, a Administração adotou seu uso para medir o desempenho operacional da empresa. A Natura também acredita que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como um indicador de desempenho de suas operações e/ou de sua geração de caixa.

Este relatório contém declarações prospectivas. Estas declarações prospectivas não são fatos históricos, mas refletem os desejos e expectativas da administração da Natura. Palavras como "antecipar", "desejar", "esperar", "prever", "pretender", "planejar", "prever", "projetar", "desejar" e termos semelhantes identificam afirmações que necessariamente envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Os riscos conhecidos incluem incertezas que não se limitam ao impacto do preço e da competitividade do produto, à aceitação dos produtos pelo mercado, às transições dos produtos da empresa e de seus concorrentes, aprovação regulatória, flutuações cambiais, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças em vendas de produtos, entre outros riscos. Este relatório também contém alguns dados proforma, que são preparados pela Companhia exclusivamente para fins informativos e de referência e, como tal, não foram auditados. Este relatório está atualizado até a presente data e a Natura &Co não se compromete a atualizá-lo em caso de novas informações e/ou eventos futuros.

**Equipe de Relações com Investidores**

**[ri@natura.net](mailto:ri@natura.net)**



Q3 - 25

# Earning Release

---

## Simplification in final stages, yet temporary disturbances and macro led to tough Q3-25 results

- Brazil impacted by consumer slowdown, leading to profitability contraction amid G&A deleverage
- Natura and Avon integration rolled out in all Latam markets, with Argentina hit by temporary operational disturbances and Mexico already on a rebound trend
- Closing of Avon International (ex-Russia) sale expected in 1Q-26, while Avon CARD divestment was already completed

|                                             | Q3-25        |              |              |                           | 9M-25        |             |              |                           |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------|--------------|---------------------------|
| (BRL mn, %) <sup>1</sup>                    | Brazil       | Hispanic     | Latam        | Natura Group <sup>a</sup> | Brazil       | Hispanic    | Latam        | Natura Group <sup>a</sup> |
| Net revenues                                | 3.210        | 1.984        | 5.194        | 5.194                     | 9.650        | 6.375       | 16.024       | 16.024                    |
| <b>YoY growth - CC (%)</b>                  | <b>-3,7%</b> | <b>-3,9%</b> | <b>-3,8%</b> | <b>-3,8%</b>              | <b>1,8%</b>  | <b>7,1%</b> | <b>4,0%</b>  | <b>4,0%</b>               |
| YoY growth - BRL (%)                        | -3,7%        | -24,9%       | -13,1%       | -13,1%                    | 1,8%         | -7,1%       | -1,9%        | -1,9%                     |
| Gross margin (%)                            | 69,2%        | 64,1%        | 67,2%        | 67,2%                     | 69,6%        | 63,1%       | 67,0%        | 67,0%                     |
| YoY change (bps)                            | -300 bps     | 300 bps      | -10 bps      | -10 bps                   | -80 bps      | 220 bps     | 60 bps       | 60 bps                    |
| Underlying EBITDA                           | 519          | 90           | 609          | 577                       | 1.879        | 375         | 2.254        | 2.154                     |
| YoY growth (%)                              | -32,4%       | -38,7%       | -33,4%       | -33,7%                    | -14,4%       | 66,5%       | -6,9%        | -3,5%                     |
| <b>Underlying EBITDA margin (%)</b>         | <b>16,2%</b> | <b>4,5%</b>  | <b>11,7%</b> | <b>11,1%</b>              | <b>19,5%</b> | <b>5,9%</b> | <b>14,1%</b> | <b>13,4%</b>              |
| YoY change (bps)                            | -690 bps     | -100 bps     | -360 bps     | -350 bps                  | -370 bps     | 260 bps     | -70 bps      | -30 bps                   |
| <b>Net income from continued operations</b> | <b>-119</b>  |              |              |                           | <b>277</b>   |             |              |                           |
| Net debt                                    | 4.044        |              |              |                           | 4.044        |             |              |                           |

<sup>a</sup> including corporate expenses

<sup>1</sup> 9M-25 data is pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

Net revenues were BRL 5,194 million, -13.1% YoY, mainly explained by the slowdown in Brazil and issues in Argentina and Mexico integration. It was also impacted by a notable BRL appreciation against Hispanic market currencies and negative hyperinflation effect from Argentina. On a constant currency ("CC") basis, revenues were down -3.8% year-on-year, driven by:

- **Brazil** -3.7% YoY performance driven by Natura brand flat top-line (-0.2% YoY) and Avon -17.3% YoY decline. Both brands were affected by the consumer slowdown that has weighed on the beauty market since June, though Avon was also already struggling with a lack of innovative SKUs while awaiting its relaunch kick-off in the first half of next year
- **Hispanic markets** -3.9% YoY in CC (ex-Argentina -1.6% YoY in CC) with Natura brand up +12.3% YoY in CC and Avon and Home & Style down YoY in CC by -27.2% and -35.9%, respectively. In Argentina, all categories were severely impacted by the Natura and Avon integration ("Wave 2") in July. Ex-Argentina, both Natura and Avon showed an improved YoY performance compared to the one posted in Q2-25, mainly driven by Mexico, which is gradually recovering from the Wave 2 implementation held in May/25

Underlying EBITDA was BRL 577 million, implying an 11.1% margin, reflecting:

- **Brazil** underlying EBITDA which landed at BRL 519 million with a 16.2% margin. The -690 bps YoY decrease in profitability is mainly explained by the G&A impact reflecting higher investments in innovation and systems, as mentioned in previous earnings releases. On a QoQ basis, G&A decreased by high single digits, benefitting from tactical expense reductions. 9M-25 G&A have been higher than 2024, since most structural investments are focused on our main country. After its set-up, along with the structural actions to unlock organizational efficiencies, SG&A will reduce significantly as a percentage of net revenues
- **Hispanic** underlying profitability was 4.5%, down -100 bps YoY, mainly explained by the expenses deleverage faced during the quarter amid Wave 2 temporary headwinds. Moreover, it is worth noting that underlying EBITDA margin ex-Argentina already showed a positive evolution YoY on the back of Mexico's early rebound path and good performance from other more mature Wave-2 countries
- **Group Corporate** recurring expenses were BRL -32 million, down -27.8% YoY and representing -60 bps of consolidated net revenues vs. -70 bps in the same period last year

Net income from continued operations was BRL -119 million compared to BRL +301 million in the same period last year, on the back of pressured revenues and profitability along with higher net financials expenses mainly from worsening of FX derivatives results. These effects were partially offset by lower tax expenses reflecting lower EBT.

Net debt reached BRL 4.0 billion, flattish compared to net debt position in Q2-25<sup>1</sup>, reflecting neutral cash flow to firm during the quarter.

<sup>1</sup> The merger of Natura &Co Holding and Natura Cosméticos occurred on July 1<sup>st</sup>. Thus, comparable financial figures are from Holding until Q2-25



## Message from Management

Natura's simplification process is finally nearing completion, with the announcement of a binding agreement to sell Avon International (ex-Russia) and the conclusion of the divestment of Avon Central America and Dominican Republic ("CARD"). Strategic alternatives for Avon Russia continue to advance, and it remains classified as an asset held for sale.

In addition, to align the corporate structure with the ongoing streamlining process, both Natura &Co Holding and Avon Industrial were successfully merged into Natura Cosméticos S.A.

Simplification of continued operations also advanced, with Argentina—the final remaining country—completing the integration of Avon and Natura brands ("Wave 2") in July.

Despite the great progress in our structure, this quarter's financial performance was clearly unsatisfactory. The beauty market slowdown in Brazil, first observed in June-25, has persisted to date, leading the Natura brand's growth to decelerate from low double digits to flat. The Avon brand was also affected by this macro headwind, but to a lesser extent, as it was already struggling with lack of innovative SKUs while awaiting its relaunch kick-off in the first half of next year.

This Brazilian market context coincided with a peak in Argentina's operational disturbances related to the Wave 2 rollout in July. These impacts overshadowed a recovering performance in Mexico, which was integrated in Q2. Since then, our business there has showed sequential monthly operational and financial improvements throughout the third quarter, giving us confidence that the volatility stemming from the Wave 2 process will soon be behind us.

Together, those three key markets (~85% of our revenues) led to a low-teens decrease in our top-line. This decline led to G&A deleverage that outweighed the healthy gross margin and selling expense efficiencies delivered during Q3.

From the ESG side, COP-30 is happening now in our backyard — the Amazon. As part of the Climate Action Solutions & Engagement coalition, we joined the dialogue in Belém to help scale climate and socio-environmental solutions and strengthen regenerative business models.

Looking ahead, tactical actions taken in Q3 are expected to unlock more meaningful expense efficiencies in Q4. Together with the stabilization of Mexico and the still pressured but improved performance in Argentina, they should pave the way for better profitability in the coming quarter. Thus, we continue to expect an expansion in the FY-25 underlying EBITDA margin on a year-over-year basis.

Despite the tough quarter, our goals presented during Natura Day in June did not change. The rebound in Mexico after Wave 2 is also key to position the country as a driver of Natura brand's future sustainable growth, while defending and gaining market share in Brazil and Argentina.

Moreover, we plan to shift our focus from tactical to structural actions to unlock organizational and corporate efficiencies, reducing our dependence on macro improvements to achieve the sustainable EBITDA growth, profitability expansion and return to our shareholders.

## 01 Results Summary

| (BRL mn, %) <sup>1</sup>                    | Brazil       |              |                 | Hispanic     |              |                 | Q3-25<br>Latam |              |                 | Group Corporate |              |                | Natura Group  |               |                 |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                             | Q3-25        | Q3-24        | % YoY           | Q3-25        | Q3-24        | % YoY           | Q3-25          | Q3-24        | % YoY           | Q3-25           | Q3-24        | % YoY          | Q3-25         | Q3-24         | % YoY           |
| Gross revenues                              | 4.370        | 4.619        | -5,4%           | 2.496        | 3.282        | -23,9%          | 6.867          | 7.901        | -13,1%          |                 |              |                | 6.867         | 7.901         | -13,1%          |
| <b>Net revenues</b>                         | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>5.194</b>   | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   |                 |              |                | <b>5.194</b>  | <b>5.976</b>  | <b>-13,1%</b>   |
| Natura                                      | 2.666        | 2.670        | -0,2%           | 1.389        | 1.582        | -12,2%          | 4.054          | 4.253        | -4,7%           |                 |              |                | 4.054         | 4.253         | -4,7%           |
| Avon                                        | 437          | 529          | -17,3%          | 415          | 714          | -41,9%          | 852            | 1.242        | -31,4%          |                 |              |                | 852           | 1.242         | -31,4%          |
| Home & Style                                | 78           | 85           | -9,0%           | 170          | 331          | -48,7%          | 248            | 417          | -40,6%          |                 |              |                | 248           | 417           | -40,6%          |
| Others                                      | 30           | 48           | -39,1%          | 11           | 16           | -32,5%          | 40             | 64           |                 |                 |              |                | 40            | 64            |                 |
| COGS                                        | -990         | -926         | 7,0%            | -711         | -1.027       | -30,8%          | -1.702         | -1.953       | -12,9%          |                 |              |                | -1.702        | -1.953        | -12,9%          |
| Gross profit                                | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 3.492          | 4.023        | -13,2%          |                 |              |                | 3.492         | 4.023         | -13,2%          |
| <b>Gross margin (%)</b>                     | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>64,1%</b> | <b>61,7%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>67,2%</b>   | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  |                 |              |                | <b>67,2%</b>  | <b>67,3%</b>  | <b>-10 bps</b>  |
| Operating expenses                          | -1.934       | -1.885       | 2,6%            | -1.301       | -1.589       | -18,1%          | -3.235         | -3.474       | -6,9%           | -32             | -118         | -72,6%         | -3.267        | -3.592        | -9,0%           |
| as % of net revenues                        | -60,2%       | -56,5%       | -370 bps        | -65,6%       | -60,7%       | -550 bps        | -62,3%         | -58,7%       | -420 bps        |                 |              |                | -62,9%        | -60,7%        | -280 bps        |
| Selling expenses                            | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.308         | -2.624       | -12,0%          |                 |              |                | -2.308        | -2.624        | -12,0%          |
| G&A expenses                                | -515         | -367         | 40,3%           | -316         | -366         | -13,7%          | -831           | -733         | 13,3%           | -32             | -44          | -26,8%         | -863          | -777          | 11,1%           |
| Transformation costs                        | -76          | -82          | -7,1%           | -32          | -39          | -18,9%          | -108           | -121         | -10,9%          | 10              | -11          | -189,3%        | -98           | -132          | -25,7%          |
| Other revenues / expenses                   | 14           | 17           | -20,2%          | -2           | -13          | -87,4%          | 12             | 5            | 167,9%          | -10             | -63          | -84,0%         | 2             | -59           | -103,6%         |
| EBIT                                        | 286          | 523          | -45,3%          | -28          | 26           | -208,5%         | 258            | 549          | -53,1%          | -32             | -118         | -72,6%         | 225           | 431           | -47,7%          |
| EBIT margin (%)                             | 8,9%         | 15,7%        | -680 bps        | -1,4%        | 1,0%         | -240 bps        | 5,0%           | 9,2%         | -420 bps        |                 |              |                | 4,3%          | 7,2%          | -290 bps        |
| D&A                                         | 153          | 147          | 3,7%            | 86           | 81           | 7,3%            | 239            | 228          | 5,0%            |                 |              |                | 239           | 228           | 5,0%            |
| EBITDA                                      | 439          | 670          | -34,5%          | 58           | 107          | -45,6%          | 497            | 777          | -36,0%          | -32             | -118         | -72,6%         | 464           | 659           | -29,5%          |
| <b>EBITDA margin (%)</b>                    | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>9,6%</b>    | <b>13,0%</b> | <b>-340 bps</b> | <b>-0,6%</b>    | <b>-2,0%</b> | <b>140 bps</b> | <b>8,9%</b>   | <b>11,0%</b>  | <b>-210 bps</b> |
| EBITDA adjustments                          | 81           | 98           | -18,0%          | 32           | 39           | -19,9%          | 112            | 138          | -18,6%          | 0               | 73           | -99,7%         | 112           | 211           | -46,8%          |
| Underlying EBITDA                           | 519          | 768          | -32,4%          | 90           | 146          | -38,7%          | 609            | 914          | -33,4%          | -32             | -44          | -27,8%         | 577           | 870           | -33,7%          |
| <b>Underlying EBITDA margin (%)</b>         | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>11,7%</b>   | <b>15,3%</b> | <b>-360 bps</b> | <b>-0,6%</b>    | <b>-0,7%</b> | <b>10 bps</b>  | <b>11,1%</b>  | <b>14,6%</b>  | <b>-350 bps</b> |
| Net financials                              |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | -431          | -170          | 152,7%          |
| EBT                                         |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | -205          | 261           | -178,8%         |
| Taxes                                       |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | 87            | 41            | 111,5%          |
| as % of EBT                                 |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | -42,1%        | 15,7%         | -5780 bps       |
| <b>Net income from continued operations</b> |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | <b>-119</b>   | <b>301</b>    | <b>-139,4%</b>  |
| Net margin (%)                              |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | -2,3%         | 5,0%          | -730 bps        |
| Discontinued operations                     |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | -1.807        | -6.995        | -74,2%          |
| <b>Net income / loss</b>                    |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                 |              |                | <b>-1.926</b> | <b>-6.694</b> | <b>-71,2%</b>   |

<sup>1</sup> Q3-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results

| (BRL mn, %) <sup>1</sup>                    | Brazil       |              |                 | Hispanic     |              |                | 9M-25<br>Latam |               |                 | Group Corporate |              |                | Natura Group  |               |                 |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                             | 9M-25        | 9M-24        | % YoY           | 9M-25        | 9M-24        | % YoY          | 9M-25          | 9M-24         | % YoY           | 9M-25           | 9M-24        | % YoY          | 9M-25         | 9M-24         | % YoY           |
| Gross revenues                              | 13.196       | 13.292       | -0,7%           | 8.037        | 8.619        | -6,8%          | 21.232         | 21.911        | -3,1%           |                 |              |                | 21.232        | 21.911        | -3,1%           |
| <b>Net revenues</b>                         | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   | <b>16.024</b>  | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |                 |              |                | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| Natura                                      | 7.981        | 7.531        | 6,0%            | 4.348        | 4.164        | 4,4%           | 12.329         | 11.694        | 5,4%            |                 |              |                | 12.329        | 11.694        | 5,4%            |
| Avon                                        | 1.343        | 1.563        | -14,1%          | 1.418        | 1.788        | -20,7%         | 2.761          | 3.351         | -17,6%          |                 |              |                | 2.761         | 3.351         | -17,6%          |
| Home & Style                                | 229          | 247          | -7,2%           | 560          | 849          | -34,1%         | 789            | 1.096         | -28,0%          |                 |              |                | 789           | 1.096         | -28,0%          |
| Others                                      | 97           | 136          | -28,7%          | 48           | 57           | -15,6%         | 145            | 193           | -24,8%          |                 |              |                | 145           | 193           | -24,8%          |
| COGS                                        | -2.933       | -2.810       | 4,4%            | -2.353       | -2.681       | -12,2%         | -5.286         | -5.490        | -3,7%           |                 |              |                | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Gross profit                                | 6.716        | 6.667        | 0,7%            | 4.022        | 4.178        | -3,7%          | 10.738         | 10.845        | -1,0%           |                 |              |                | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>Gross margin (%)</b>                     | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> | <b>67,0%</b>   | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |                 |              |                | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Operating expenses                          | -5.469       | -4.949       | 10,5%           | -4.015       | -4.252       | -5,6%          | -9.483         | -9.202        | 3,1%            | -151            | -308         | -51,2%         | -9.634        | -9.510        | 1,3%            |
| as % of net revenues                        | -56,7%       | -52,2%       | -450 bps        | -63,0%       | -62,0%       | -100 bps       | -59,2%         | -56,3%        | -290 bps        |                 |              |                | -60,7%        | -58,2%        | -190 bps        |
| Selling expenses                            | -3.940       | -3.958       | -0,5%           | -2.957       | -3.067       | -3,6%          | -6.897         | -7.025        | -1,8%           |                 |              |                | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| G&A expenses                                | -1.404       | -1.024       | 37,2%           | -915         | -1.087       | -15,8%         | -2.319         | -2.110        | 9,9%            | -143            | -189         | -24,0%         | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| Transformation costs                        | -189         | -166         | 13,3%           | -133         | -63          | 109,5%         | -321           | -230          | 39,9%           | -1              | -12          | -88,4%         | -323          | -242          | 33,5%           |
| Other revenues / expenses                   | 64           | 199          | -67,6%          | -10          | -35          | -70,6%         | 54             | 164           | -67,0%          | -6              | -108         | -94,6%         | 48            | 56            | -14,1%          |
| EBIT                                        | 1.248        | 1.718        | -27,4%          | 7            | -75          | -109,2%        | 1.255          | 1.643         | -23,6%          | -151            | -308         | -51,2%         | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| EBIT margin (%)                             | 12,9%        | 18,1%        | -520 bps        | 0,1%         | -1,1%        | 120 bps        | 7,8%           | 10,1%         | -230 bps        |                 |              |                | 6,9%          | 8,2%          | -130 bps        |
| D&A                                         | 433          | 444          | -2,5%           | 236          | 238          | -1,0%          | 668            | 682           | -2,0%           |                 |              |                | 668           | 682           | -2,0%           |
| EBITDA                                      | 1.680        | 2.161        | -22,3%          | 242          | 163          | 48,6%          | 1.923          | 2.324         | -17,3%          | -151            | -308         | -51,2%         | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>EBITDA margin (%)</b>                    | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> | <b>12,0%</b>   | <b>14,2%</b>  | <b>-220 bps</b> | <b>-0,9%</b>    | <b>-1,9%</b> | <b>100 bps</b> | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| EBITDA adjustments                          | 198          | 33           | 502,6%          | 133          | 62           | 113,3%         | 331            | 95            | 248,0%          | 51              | 121          | -58,1%         | 382           | 216           | 76,7%           |
| Underlying EBITDA                           | 1.879        | 2.194        | -14,4%          | 375          | 225          | 66,5%          | 2.254          | 2.419         | -6,9%           | -100            | -188         | -46,7%         | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>Underlying EBITDA margin (%)</b>         | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> | <b>14,1%</b>   | <b>14,8%</b>  | <b>-70 bps</b>  | <b>-0,6%</b>    | <b>-1,1%</b> | <b>50 bps</b>  | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |
| Net financials                              |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | -758          | -646          | 17,4%           |
| EBT                                         |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | 345           | 688           | -49,8%          |
| Taxes                                       |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | -69           | -1125         | -93,9%          |
| as % of EBT                                 |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | -19,8%        | -163,4%       | 14360 bps       |
| <b>Net income from continued operations</b> |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | <b>277</b>    | <b>-437</b>   | <b>-163,4%</b>  |
| Net margin (%)                              |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | 1,7%          | -2,7%         | 440 bps         |
| Discontinued operations                     |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | -2.158        | -8.055        | -73,2%          |
| <b>Net income / loss</b>                    |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                 |              |                | <b>-1.881</b> | <b>-8.491</b> | <b>-77,8%</b>   |

<sup>1</sup> 9M-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results.

9M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

## 02 Brazil Operational and Financial Performance

### A. Performance by brand

| (BRL mn, %)             | Brazil       |              |                       |              |              |                       |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------|
|                         | Q3-25        | Q3-24        | %YoY BRL <sup>a</sup> | 9M-25        | 9M-24        | %YoY BRL <sup>a</sup> |
| <b>Total</b>            | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | -3,7%                 | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | 1,8%                  |
| YoY growth - CC (%)     | -3,7%        | 16,4%        |                       | 1,8%         | 9,9%         |                       |
| <b>Natura</b>           | <b>2.666</b> | <b>2.670</b> | -0,2%                 | <b>7.981</b> | <b>7.531</b> | 6,0%                  |
| YoY growth - CC (%)     | -0,2%        | 19,4%        |                       | 6,0%         | 15,3%        |                       |
| <b>Avon</b>             | <b>437</b>   | <b>529</b>   | -17,3%                | <b>1.343</b> | <b>1.563</b> | -14,1%                |
| YoY growth - CC (%)     | -17,3%       | 14,4%        |                       | -14,1%       | 0,1%         |                       |
| <b>Home &amp; Style</b> | <b>78</b>    | <b>85</b>    | -9,0%                 | <b>229</b>   | <b>247</b>   | -7,2%                 |
| YoY growth - CC (%)     | -9,0%        | -29,8%       |                       | -7,2%        | -38,6%       |                       |
| <b>Others</b>           | <b>30</b>    | <b>48</b>    | -39,1%                | <b>97</b>    | <b>136</b>   | -28,7%                |
| YoY growth - CC (%)     | -39,1%       |              |                       | -28,7%       |              |                       |

<sup>a</sup> YoY growth in BRL is the same of YoY growth in CC

#### Natura Brazil

- Natura in Brazil posted a flat performance (-0.2% YoY) in Q3-25 on a tough comp base (+19.4% YoY in Q3-24) amid a consumer slowdown that has particularly affected the beauty market since June, as noted in our Q2-25 earnings release. The decelerating trend was mainly driven by decreasing activity from less productive beauty consultants on the back of more restrictive credit availability — a trend typically observed during macro turmoil
- In 9M-25, the brand posted a +6.0% YoY top-line growth, broadly aligned with YTD Brazilian beauty market performance, according to internal estimates. The brand's main strategy in the region remains to defend and gain market share even among softer market trends

#### Avon Brazil

- Top-line declined -17.3% YoY, down from the -12.9% YoY decrease recorded in Q2-25. As mentioned in the previous earnings release, the brand remains affected by a limited pipeline of innovative SKUs, with this quarter also reflecting the impacts of softening consumer demand. In addition, the plant migration from Interlagos to Cajamar caused some temporary products shortages. The migration was completed in October, and operations are expected to normalize shortly. Moreover, the brand relaunch is expected to kick off in H1-26, including a portfolio refresh aligned with Avon's new positioning

#### Home & Style

- Brazil declined -9.0% YoY, a similar trend to the one posted in Q1-25, but a deterioration compared to +2.8% YoY delivered in Q2-25, when it benefited from a particularly successful opportunistic campaign

## B. Performance by distribution channel

|                                      | Brazil |       |          |       |       |          |
|--------------------------------------|--------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                      | Q3-25  | Q3-24 | % YoY    | 9M-25 | 9M-24 | % YoY    |
| <b>Operational KPIs</b>              |        |       |          |       |       |          |
| # of consultants <sup>a</sup> ('000) | 1.514  | 1.583 | -4,3%    | 1.515 | 1.580 | -4,1%    |
| # Identified Clients (mn)            | 8,2    | 6,9   | 18,1%    | 8,2   | 6,9   | 18,1%    |
| Total Stores                         | 1.032  | 943   | 9,4%     | 1.032 | 943   | 9,4%     |
| Own stores                           | 160    | 128   | 25,0%    | 160   | 128   | 25,0%    |
| Franchise stores                     | 872    | 815   | 7,0%     | 872   | 815   | 7,0%     |
| SSS growth (%)                       | 13,3%  | 19,7% | -640 bps | 16,4% | 22,5% | -610 bps |
| <b>Revenue per channel (BRL mn)</b>  |        |       |          |       |       |          |
| Relationship selling (non-digital)   | 2.751  | 2.951 | -6,8%    | 8.363 | 8.446 | -1,0%    |
| Omni / Digital                       | 273    | 217   | 25,9%    | 710   | 553   | 28,3%    |
| Retail                               | 186    | 167   | 11,7%    | 576   | 480   | 20,0%    |

<sup>a</sup> Considers the Average Available Beauty Consultants

### Relationship selling

- Top-line declined -6.8% YoY impacted by the -4.3% YoY decrease in beauty consultants coupled with diminished productivity, largely reflecting the Avon brand's performance, as mentioned in the "Performance by brand" section. Moreover, productivity was mainly affected by the less productive consultants, which are more severely hit by credit constrictions, while the more productive ones continued to show YoY improvement

### Omni/Digital

- Revenues were up +25.9% YoY, benefited by increased traffic on our digital platforms, particularly boosted by dedicated initiatives such as live commerce streaming, aligned with what was mentioned in the Q2-25 earnings release. Furthermore, during this quarter, "Minha Loja" (My Own Store) tool was launched for our beauty consultants to push social selling and further advance the digitalization of relationship selling

### Retail

- The store base maintained a strong growth pace, with 89 new stores added YoY. Combined with a +13.3% SSS, this resulted in a +11.7% YoY revenue growth. The mismatch between SSS and YoY revenue growth is explained by 13 own stores which are currently under refurbishment and will reopen for the holiday season

Despite the consumer slowdown, omni/digital and retail channels continued to deliver healthy double-digit revenue growth, given their still-low penetration in total revenues, positioning them as key top-line growth levers even amid challenging consumer conditions.

## C. Emana Pay

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

|                                | Brazil |        |          |        |        |          |
|--------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|----------|
|                                | Q3-25  | Q3-24  | % YoY    | 9M-25  | 9M-24  | % YoY    |
| # active users (k)             | 543    | 363    | 49%      | 543    | 363    | 49%      |
| Total payment volume (BRL mn)  | 15.846 | 16.161 | -2%      | 46.092 | 43.025 | 7%       |
| Credit penetration - % sell-in | 31,7%  | 9,9%   | 2180 bps | 24,4%  | 6,3%   | 1810 bps |
| NPL - 90 days (%)              | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  |

### Active users

- Number of active users increased by 49% YoY reaching 36% of total consultants, compared to a 23% penetration in Q3-24

### Total payment volume

- During the quarter, TPV was down -2% YoY and decelerated when compared to the pace of growth seen in previous quarters (9M25 at +7%), due to the steep deceleration of the industry in Brazil

### Credit penetration

- Emana Pay adoption continued to increase quickly, aligned with the company's strategy, and its credit outstanding reached nearly 32% of sell-in sales and almost ~40% by the end of the quarter
- Moreover, as a result of the continued increase in credit penetration on the Emana Pay platform, another BRL 250 million tranche of the FIDC was issued in October/25, generating an inflow of BRL 200 million. After this operation, FIDC totaled BRL 750 million, of which BRL 550 million corresponds to senior investors and the remainder to the subordinated tranche

### NPL – 90 days

- The overall level of NPL-90 days of the whole company (Emana + non-Emana) remained broadly flat YoY (from 5.3% in Q3-24 to 5.4% in Q3-25) . It is worth noting that, as credit penetration on Emana Pay increases, less productive consultants, which are already more prone to missing payments, migrate to the financial platform
- The increase in Emana Pay penetration (to 32% in Q3-25 vs. 10% in the same period last year) explains most of the YoY movement in the delinquency ratio to 4.7%
- Importantly, delinquency levels within Emana Pay remain below those of the non-Emana portfolio, reflecting better risk selection, monitoring, and engagement
- To a lesser extent, the still-restrictive interest rate environment and the overall deterioration of the Brazilian credit market also impacted NPL levels. Even under these conditions, Emana maintains a disciplined and more selective credit policy (as mentioned in the "Performance by brand" section), supporting portfolio quality and the sustainability of future growth



## D. Financial Performance

| (BRL mn, %)                       | Brazil P&L   |              |                 |              |              |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|
|                                   | Q3-25        | Q3-24        | % YoY           | 9M-25        | 9M-24        | % YoY           |
| <b>Net revenues</b>               | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     |
| COGS                              | -990         | -926         | 7,0%            | -2.933       | -2.810       | 4,4%            |
| Gross profit                      | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 6.716        | 6.667        | 0,7%            |
| <b>% gross margin</b>             | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  |
| Selling expenses                  | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -3.940       | -3.958       | -0,5%           |
| % net revenues                    | -42,3%       | -43,6%       | 130 bps         | -40,8%       | -41,8%       | 100 bps         |
| G&A                               | -515         | -367         | 40,3%           | -1.404       | -1.024       | 37,2%           |
| % net revenues                    | -16,0%       | -11,0%       | -500 bps        | -14,6%       | -10,8%       | -380 bps        |
| Transformation costs              | -76          | -82          | -7,1%           | -189         | -166         | 13,3%           |
| % net revenues                    | -2,4%        | -2,5%        | 10 bps          | -2,0%        | -1,8%        | -20 bps         |
| Other revenues / expenses         | 14           | 17           | -20,2%          | 64           | 199          | -67,6%          |
| % net revenues                    | 0,4%         | 0,5%         | -10 bps         | 0,7%         | 2,1%         | -140 bps        |
| EBIT                              | 286          | 523          | -45,3%          | 1.248        | 1.718        | -27,4%          |
| <b>% EBIT margin</b>              | <b>8,9%</b>  | <b>15,7%</b> | <b>-680 bps</b> | <b>12,9%</b> | <b>18,1%</b> | <b>-520 bps</b> |
| D&A                               | 153          | 147          | 3,7%            | 433          | 444          | -2,5%           |
| % net revenues                    | 4,8%         | 4,4%         | 40 bps          | 4,5%         | 4,7%         | -20 bps         |
| EBITDA                            | 439          | 670          | -34,5%          | 1.680        | 2.161        | -22,3%          |
| <b>% EBITDA margin</b>            | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> |
| EBITDA adjustments                | 81           | 98           | -18,0%          | 198          | 33           | 502,6%          |
| % net revenues                    | 2,5%         | 3,0%         | -50 bps         | 2,1%         | 0,3%         | 180 bps         |
| Transformation costs              | 76           | 82           | -7,1%           | 189          | 166          | 13,3%           |
| Other adjustments                 | 4            | 16           | -73,4%          | 10           | -133         | -107,3%         |
| Underlying EBITDA                 | 519          | 768          | -32,4%          | 1.879        | 2.194        | -14,4%          |
| <b>% Underlying EBITDA margin</b> | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> |

- **Net revenues** went down 3.7% YoY on the back of flat performance from the Natura brand and the still-impacted top line of the Avon brand, whose relaunch is scheduled to kick off in the first semester of 2026
- **Gross margin** landed at a sound level of 69.2% in Q3-25 but implying a -300 bps YoY contraction on the back of a very tough comparison base. During 9M-25, gross margin was 69.6%, indicating broad stability during the year and healthy promotional levels despite the challenging macro scenario
- **Selling expenses** given its more variable nature, accompanied the decrease in revenues and went down 6.6% YoY, landing at 42.3% of net revenues, compared to 43.6% in the same period last year
- **G&A expenses** reached BRL 515 million during the quarter and represented 16.0% of net revenues vs. 11.0% in Q3-24. On a YoY basis, G&A increased 40.3% mainly explained by higher investments in innovation and systems, as mentioned in previous earnings releases. However, on a QoQ basis, Brazil's G&A decreased by high single digits, benefitting from tactical expense reductions. 9M-25 Brazil's G&A have been higher than the same period last year because most structural investments are focused on our main country
- **Transformation costs** were BRL 76 million (-7.1% YoY) with ~70% related to system investments, ~10% industry plant investments and the remaining mostly related to severance expenses
- **Underlying EBITDA and margin** landed at BRL 519 million and 16.2%, respectively. The -690 bps YoY decrease in profitability is mainly explained by the G&A impact as mentioned above. Given the time lag between the tactical actions implemented and the actual results, the effect was not as meaningful in Q3-25. Thus, the benefits of such initiatives should be more relevant in the next quarter. Furthermore, once the structural investments along with the structural actions aimed at unlocking organizational and corporate efficiencies are fully implemented, SG&A should become more efficient and thus, decrease significantly as a percentage of net revenues

## 03 Hispanic Operational and Financial Performance

### A. Performance by brand

| (BRL mn, %)             | Hispanic     |              |          |              |              |          |
|-------------------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|----------|
|                         | Q3-25        | Q3-24        | %YoY BRL | 9M-25        | 9M-24        | %YoY BRL |
| <b>Total</b>            | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | -24,9%   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | -7,1%    |
| YoY growth - CC (%)     | -3,9%        | 22,6%        |          | 7,1%         | 13,2%        |          |
| <b>Natura</b>           | <b>1.389</b> | <b>1.582</b> | -12,2%   | <b>4.348</b> | <b>4.164</b> | 4,4%     |
| YoY growth - CC (%)     | 12,3%        | 34,7%        |          | 21,5%        | 28,3%        |          |
| <b>Avon</b>             | <b>415</b>   | <b>714</b>   | -41,9%   | <b>1.418</b> | <b>1.788</b> | -20,7%   |
| YoY growth - CC (%)     | -27,2%       | 19,8%        |          | -10,5%       | 4,7%         |          |
| <b>Home &amp; Style</b> | <b>170</b>   | <b>331</b>   | -48,7%   | <b>560</b>   | <b>849</b>   | -34,1%   |
| YoY growth - CC (%)     | -35,9%       | -13,5%       |          | -25,9%       | -19,5%       |          |
| <b>Others</b>           | <b>11</b>    | <b>16</b>    | -32,5%   | <b>48</b>    | <b>57</b>    | -15,6%   |
| YoY growth - CC (%)     | -6,2%        |              |          | -4,0%        |              |          |

#### Natura Hispanic

- Top-line was up +12.3% in CC or down -12.2% in BRL, mainly driven by the performance in Argentina and FX headwinds. During Q3-25, our operations in Argentina were severely impacted by temporary operational disturbances that rose from the Natura and Avon integration after the roll-out in July, as well as the macro slowdown in the country
- Ex-Argentina, CC growth was at a high single-digit level, implying a rebound from the low single-digit rate posted in Q2-25. The QoQ improvement on the ex-Argentina performance was mainly driven by Natura Mexico, which is gradually recovering from the Wave 2 implementation held in May/25. Although the brand is not yet at its full running rate, each month of the third quarter showed sequential improvement, giving us confidence that the Wave 2 volatility faced in the region is temporary and positioning 2026 as an important year for the brand's growth

#### Avon Hispanic

- Revenues shrank -27.2% in CC and -41.9% in BRL. Just like Natura, Avon was impacted in Q3-25 by FX headwinds and the brand's performance in Argentina, amid the Wave 2 implementation. Avon was also hit by the full-quarter effect of the transition to a digital-only magazine in the country, which marked the discontinuation of the physical brochure distribution in June/25. However, similarly to Natura, the brand showed some recovery in its ex-Argentina performance, posting -15.4% as compared to -20.5% in Q2-25

#### Home & Style Hispanic

- Revenues slumped -35.9% on CC and -48.7% in BRL, as result of Wave 2 implementation in Argentina in July and in Mexico in May. The category was particularly impacted by the reduction in the consultant base and by commercial model adjustments implemented during the integration process

## B. Performance by distribution channel

|                                         | Hispanic |       |          |       |       |          |
|-----------------------------------------|----------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                         | Q3-25    | Q3-24 | % YoY    | 9M-25 | 9M-24 | % YoY    |
| <b>Operational KPIs</b>                 |          |       |          |       |       |          |
| # of consultants <sup>a</sup> ('000)    | 1.253    | 1.489 | -15,8%   | 1.336 | 1.498 | -10,8%   |
| # Identified Clients (mn)               | 1,2      | 0,8   | 39,1%    | 1,2   | 0,8   | 39,1%    |
| Total Stores                            | 90       | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Own stores                              | 90       | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Franchise stores                        | 0        | 0     | n.a.     | 0     | 0     | n.a.     |
| SSS growth (%)                          | 3,5%     | 7,1%  | -360 bps | 4,9%  | 11,5% | -660 bps |
| <b>Net Revenue per channel (BRL mn)</b> |          |       |          |       |       |          |
| Relationship selling (non-digital)      | 1.885    | 2.541 | -25,8%   | 6.060 | 6.605 | -8,3%    |
| Omni / Digital                          | 50       | 58    | -14,6%   | 167   | 144   | 16,1%    |
| Retail                                  | 50       | 42    | 17,4%    | 148   | 108   | 37,1%    |

<sup>a</sup> Considers the Average Available Beauty Consultants

### Relationship selling

- Revenues were down -25.8%, mainly driven by the -15.8% YoY decline in beauty consultants, reflecting the Wave 2 process in Argentina. In addition, the revenue decline was also impacted by FX headwinds

### Omni/Digital

- Revenues decreased -14.6% YoY mainly explained by Argentina's top-line performance amid Wave 2 integration as mentioned in the "Performance by brand" section

### Retail

- The solid expansion of own stores continued, with 32 new stores added during the period, which combined with +3.5% SSS led to a growth of +17.4% YoY in retail revenues. Revenues in BRL were also impacted by FX headwinds, but since penetration of retail in Argentina revenues is lower, impact was not as harsh compared to Digital and Relationship Selling

Revenues per channel are published in BRL and in accordance to IAS 29 hyperinflation accounting effecting. Thus, YoY change of revenues by channel are mostly a reflex of the hyperinflation accounting and FX headwinds.

## C. Financial Performance

| (BRL mn, %)                       | Hispanic P&L |              |                 |              |              |                |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|
|                                   | Q3-25        | Q3-24        | % YoY           | 9M-25        | 9M-24        | % YoY          |
| <b>Net revenues</b>               | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   |
| COGS                              | -711         | -1.027       | -30,8%          | -2.353       | -2.681       | -12,2%         |
| Gross profit                      | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 4.022        | 4.178        | -3,7%          |
| <b>% gross margin</b>             | <b>64,1%</b> | <b>61,1%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> |
| Selling expenses                  | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.957       | -3.067       | -3,6%          |
| % net revenues                    | -48,0%       | -44,3%       | -370 bps        | -46,4%       | -44,7%       | -170 bps       |
| G&A                               | -316         | -366         | -13,7%          | -915         | -1.087       | -15,8%         |
| % net revenues                    | -15,9%       | -13,9%       | -200 bps        | -14,4%       | -15,8%       | 140 bps        |
| Transformation costs              | -32          | -39          | -18,9%          | -133         | -63          | 109,5%         |
| % net revenues                    | -1,6%        | -1,5%        | -10 bps         | -2,1%        | -0,9%        | -120 bps       |
| Other revenues / expenses         | -2           | -13          | -87,4%          | -10          | -35          | -70,6%         |
| % net revenues                    | -0,1%        | -0,5%        | 40 bps          | -0,2%        | -0,5%        | 30 bps         |
| EBIT                              | -28          | 26           | -208,5%         | 7            | -75          | -109,2%        |
| <b>% EBIT margin</b>              | <b>-1,4%</b> | <b>1,0%</b>  | <b>-240 bps</b> | <b>0,1%</b>  | <b>-1,1%</b> | <b>120 bps</b> |
| D&A                               | 86           | 81           | 7,3%            | 236          | 238          | -1,0%          |
| % net revenues                    | 4,4%         | 3,0%         | 140 bps         | 3,7%         | 3,5%         | 20 bps         |
| EBITDA                            | 58           | 107          | -45,6%          | 242          | 163          | 48,6%          |
| <b>% EBITDA margin</b>            | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> |
| EBITDA adjustments                | 32           | 39           | -19,9%          | 133          | 62           | 113,3%         |
| % net revenues                    | 1,6%         | 1,5%         | 10 bps          | 2,1%         | 0,9%         | 120 bps        |
| Transformation costs              | 32           | 39           | -18,9%          | 133          | 63           | 109,5%         |
| Other adjustments                 | 0            | 0            | -100,0%         | 0            | -1           | -91,4%         |
| Underlying EBITDA                 | 90           | 146          | -38,7%          | 375          | 225          | 66,5%          |
| <b>% Underlying EBITDA margin</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> |

- **Net revenues** went down -24.9% YoY amid temporary disturbances from Wave 2 in Argentina coupled with FX headwinds and severe hyperinflation impact. These combined effects more than offset the rebound in Hispanic ex-Argentina CC YoY performance across both brands, driven by Mexico's ongoing recovery
- **Gross margin** landed at 64.1%, improving +300 bps YoY mainly due to the hyperinflation accounting in Argentina which, while negatively impacting the country's revenues, had a more meaningful benefit on the region's COGS, thereby improving the accounting gross margin on a YoY basis. Excluding such effect, YoY margins were pressured by the Wave 2 implementation in both Argentina and Mexico, although the latter is already showing QoQ improvement
- **Selling expenses** went down -18.7% YoY, following the reduction in revenues. However, such reduction was not enough to completely offset the deleverage impact, which led selling expenses to land at 48.0% of net revenues compared to 44.3% in the same period last year
- **G&A expenses** were impacted by severance focused on further streamlining the business unit structure. Excluding such effect, G&A would have shown a YoY decrease similar to the revenues. In addition, G&A was also hit by central allocation expenses that are mainly BRL-linked. Thus, FX headwinds on the top line did not translate into the same benefit for expenses
- **Transformation costs** were BRL 32 million (-18.9% YoY) with ~70% related to severance expenses and ~25% linked to logistics investments
- **Underlying EBITDA** landed at BRL 90 million, implying a 4.5% profitability. The -100 bps YoY drop was mainly explained by the expense deleverage faced during the quarter amid Wave 2 temporary headwinds. Moreover, it is worth noting that underlying EBITDA margin ex-Argentina already showed a positive evolution YoY on the back of Mexico's early rebound path and good performance from other more mature Wave-2 countries

## 04 Financial Performance Natura

| (BRL mn, %) <sup>1</sup>          | Natura Group |              |                 |               |               |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                   | Q3-25        | Q3-24        | % YoY           | 9M-25         | 9M-24         | % YoY           |
| <b>Net revenues</b>               | <b>5.194</b> | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| COGS                              | -1.702       | -1.953       | -12,9%          | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Gross profit                      | 3.492        | 4.023        | -13,2%          | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>% gross margin</b>             | <b>67,2%</b> | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Selling expenses                  | -2.308       | -2.624       | -12,0%          | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| % net revenues                    | -44,4%       | -43,9%       | -50 bps         | -43,0%        | -43,0%        | 0 bps           |
| G&A                               | -863         | -777         | 11,1%           | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| % net revenues                    | -16,6%       | -13,0%       | -360 bps        | -15,4%        | -14,1%        | -130 bps        |
| Transformation costs              | -98          | -132         | -25,7%          | -323          | -242          | 33,5%           |
| % net revenues                    | -1,9%        | -2,2%        | 30 bps          | -2,0%         | -1,5%         | -50 bps         |
| Other revenues / expenses         | 2            | -59          | -103,6%         | 48            | 56            | -14,1%          |
| % net revenues                    | 0,0%         | -1,0%        | 100 bps         | 0,3%          | 0,3%          | 0 bps           |
| EBIT                              | 225          | 431          | -47,7%          | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| <b>% EBIT margin</b>              | <b>4,3%</b>  | <b>7,2%</b>  | <b>-290 bps</b> | <b>6,9%</b>   | <b>8,2%</b>   | <b>-130 bps</b> |
| D&A                               | 239          | 228          | 5,0%            | 668           | 682           | -2,0%           |
| % net revenues                    | 4,6%         | 3,8%         | 80 bps          | 4,2%          | 4,2%          | 0 bps           |
| EBITDA                            | 464          | 659          | -29,5%          | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>% EBITDA margin</b>            | <b>8,9%</b>  | <b>11,0%</b> | <b>-210 bps</b> | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| EBITDA adjustments                | 112          | 211          | -46,8%          | 382           | 216           | 76,7%           |
| % net revenues                    | 2,2%         | 3,5%         | -130 bps        | 2,4%          | 1,3%          | 110 bps         |
| Transformation costs              | 98           | 132          | -25,7%          | 323           | 242           | 33,5%           |
| Other adjustments                 | 14           | 79           | -81,9%          | 59            | -26           | -327,8%         |
| Underlying EBITDA                 | 577          | 870          | -33,7%          | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>% Underlying EBITDA margin</b> | <b>11,1%</b> | <b>14,6%</b> | <b>-350 bps</b> | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |

<sup>1</sup> Q3-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results

9M-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results.

9M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

- **Net revenues** went down -13.1% YoY reflecting a deceleration in Brazil and poor performance from the Hispanic region, along with FX and hyperinflation headwinds
- **Gross margin** landed at 67.2%, down 10 bps YoY on the back of a tough comparison base but improving on a QoQ basis from 66.4% in Q2-25
- **Selling expenses** went down -12.0% YoY, following the reduction in revenues. However, such reduction was not enough to completely offset the deleverage impact felt on Hispanic markets, and led selling expenses up 50 bps YoY to 44.4% of net revenues
- **G&A expenses** were up 11.1% YoY, mainly driven by higher investments in innovation and systems (as mentioned in "Brazil operational and financial performance section"), along with severance and related provisions from Hispanic markets. These effects together more than offset group corporate recurring expenses, which landed at BRL -32 million, down -27.7% YoY and representing -60 bps of consolidated net revenues vs. -70 bps in the same period last year
- 9M-25 Brazil's G&A were higher than in the same period last year, as most structural investments are concentrated in our main country. Similar investments will also be made in the Hispanic region, but with much lower set-up expenses expected
- **Underlying EBITDA** landed at BRL 577 million and margin was 11.1%. The -350 bps YoY drop was mainly explained by the -360 bps YoY G&A expense deleverage, as mentioned above. Tactical actions taken in Q3 are expected to unlock more meaningful expense efficiencies in Q4. Together with the stabilization of Mexico and the still-pressured but improved performance in Argentina, these measures should pave the way for better profitability in the coming quarter. Thus, we remain confident on expanding the FY-25 underlying EBITDA margin on a year-over-year basis. Furthermore, after the set-up of the structural investments along with the structural actions to unlock organizational and corporate efficiencies, SG&A will be more efficient and thus, decrease significantly as a percentage of net revenues

## 05 Net Financials

| n, %) <sup>1</sup>                           | Q3-25       | Q3-24       | % YoY         | 9M-25       | 9M-24       | % YoY          |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Net results from financing activities</b> | <b>-278</b> | <b>-32</b>  | <b>774,1%</b> | <b>-859</b> | <b>-162</b> | <b>430,0%</b>  |
| Financial expenses                           | -145        | -108        | 34,7%         | -412        | -453        | -9,0%          |
| Financial income                             | 37          | 55          | -32,0%        | 101         | 273         | -62,9%         |
| Results from FX derivatives                  | -170        | 21          | -918,9%       | -548        | 18          | -3176,6%       |
| <b>Judicial contingencies</b>                | <b>-9</b>   | <b>-10</b>  | <b>-5,8%</b>  | <b>-31</b>  | <b>-19</b>  | <b>64,5%</b>   |
| <b>Other financial results</b>               | <b>-144</b> | <b>-129</b> | <b>11,4%</b>  | <b>131</b>  | <b>-465</b> | <b>-128,3%</b> |
| Lease expenses                               | -35         | -22         | 59,2%         | -87         | -76         | 13,9%          |
| Net exchange rate variation                  | -203        | -18         | 1054,7%       | 223         | -53         | -520,8%        |
| Hyperinflation effect                        | -8          | -33         | -75,1%        | -30         | -192        | -84,5%         |
| Others                                       | 102         | -57         | -280,3%       | 25          | -144        | -117,3%        |
| <b>Net financials</b>                        | <b>-431</b> | <b>-170</b> | <b>152,7%</b> | <b>-758</b> | <b>-646</b> | <b>17,5%</b>   |

<sup>1</sup> Q3-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results

9M-24 data is pro-forma and was published in Q3-24 Natura &Co Holding earnings release results.

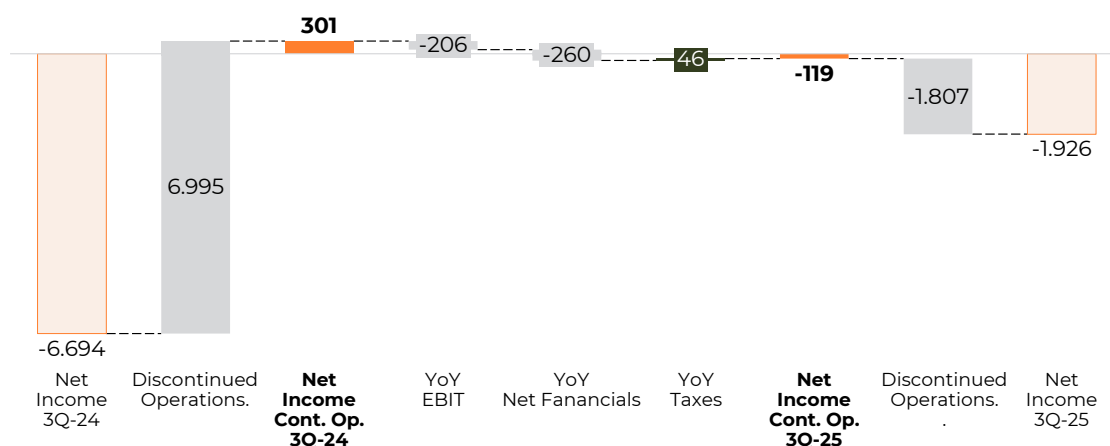
9M-25 data is also pro-forma and considers 6M-25 results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

During the quarter, net financials were BRL -431 million compared to BRL -170 million in Q3-24. The BRL -261 million YoY worsening is mainly explained by BRL -246 million deterioration of net results from financing activities, reflecting:

- **Financial expenses** were BRL 145 million on the back of a total debt of BRL 6,634 million, implying a 2.2% quarter interest rate. The 34.7% YoY increase is mainly driven by the CDI hike in the same period
- **Financial income** was BRL 37 million, implying a 1.6% quarterly cash yield on the BRL 2,253 million total cash and equivalents position. The low cash yield is mainly explained by the BRL 303 million position held in USD and lower average cash in the quarter compared to the one at the end of Q3-25
- **Results from FX derivatives** were BRL -170 million on the back of another quarter of BRL appreciation against USD and higher FX derivative notional – from USD 420 million in Q4-24 (as mentioned in Q4 earnings release) to USD 720 million in Q3-25



## 06 Net Income



In Q3-25, net income was BRL -1,926 million compared to BRL -6,694 million in the same period last year.

### Discontinued operations

- This quarter, discontinued operations were impacted by BRL -1,807 million from Avon International's non-cash non-recurring impairment. The entity was valued at £ 1,00 (according to the [material fact](#) published on September 18<sup>th</sup>) and its book value was BRL 2,793 million<sup>1</sup>. The BRL 2.8 billion impairment was partially offset by the ~BRL 1.0 billion gain from the recognition of the Avon Latam brand rights, as mentioned in the same material fact. The Avon brand for the Latin American region, including related economic rights and intellectual property infrastructure, was not part of the Avon International Sale perimeter and will remain with Natura
- Q3-24 had been impacted by a BRL -6,995 million non-cash non-operating effect from Avon Products Inc. deconsolidation, as mentioned in the Q3-24 earnings release

### Continued operations

In Q3-25, continued operations net loss was BRL -119 million compared to net income of BRL +301 million in the same period last year, reflecting:

- **EBIT** lower by BRL -206 million on a year-over-year comparison base, driven by pressured revenues and profitability amid macro slowdown, Wave 2 temporary volatility and G&A deleverage
- **Net financials** deterioration of BRL -260 million YoY on the back of the CDI hike compared to Q3-24 and worsening results from FX derivatives
- **Taxes** BRL +46 million improvement versus same period last year explained by lower EBT

<sup>1</sup>. From Natura &Co Holding Q2-25 financial statements – explanatory note 19

## 07 Cash Flow

| (BRL mn. %)                                               | Cosméticos Holding <sup>a</sup> |               |                | Pro-forma <sup>b</sup> Holding <sup>a</sup> |               |                |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|----------------|---------------------------------------------|---------------|----------------|
|                                                           | Q3-25                           | Q3-24         | % YoY          | 9M-25                                       | 9M-24         | % YoY          |
| <b>Net income (loss)</b>                                  | <b>-1.926</b>                   | <b>-6.693</b> | <b>(71,2)</b>  | <b>-1.883</b>                               | <b>-8.491</b> | <b>(77,8)</b>  |
| Depreciation and amortization                             | 240                             | 228           | 5,5            | 669                                         | 682           | (1,8)          |
| Non-cash adjustments to net income                        | 513                             | 567           | (9,5)          | 1.798                                       | 2.698         | (33,3)         |
| Discontinued Operations Results                           | 1.807                           | 6.995         | (74,2)         | 2.158                                       | 8.074         | (73,3)         |
| <b>Adjusted net income</b>                                | <b>634</b>                      | <b>1.097</b>  | <b>(42,2)</b>  | <b>2.744</b>                                | <b>2.962</b>  | <b>(7,4)</b>   |
| Decrease / (increase) in working capital                  | -315                            | 380           | (182,8)        | -1.557                                      | -1.520        | 2,4            |
| Inventories                                               | -539                            | -227          | 137,9          | -1.172                                      | -1.107        | 5,9            |
| Accounts receivable                                       | 76                              | 272           | (72,1)         | -94                                         | -1.093        | (91,4)         |
| Accounts payable                                          | 72                              | 165           | (56,4)         | 383                                         | 792           | (51,6)         |
| Other assets and liabilities                              | 76                              | 170           | (55,2)         | -674                                        | -112          | 503,6          |
| Income tax and social contribution                        | -42                             | -46           | (9,1)          | -176                                        | -417          | (57,8)         |
| Interest on debt and derivative settlement                | -93                             | 28            | (437,9)        | -336                                        | -373          | (9,9)          |
| Lease payments                                            | -83                             | -79           | 4,6            | -266                                        | -237          | 12,2           |
| Other operating activities                                | -103                            | -43           | 137,9          | -199                                        | -116          | 71,0           |
| <b>Cash from continuing operations</b>                    | <b>-1</b>                       | <b>1.336</b>  | <b>(100,1)</b> | <b>210</b>                                  | <b>298</b>    | <b>(29,6)</b>  |
| Capex                                                     | -81                             | -43           | 88,7           | -246                                        | -290          | (15,1)         |
| Sale of assets                                            | 0                               | -9            | -              | 0                                           | 0             | -              |
| Exchange rate variation on cash balance                   | -20                             | 16            | (220,4)        | -76                                         | 51            | (248,3)        |
| <b>Free cash flow - continuing operations</b>             | <b>-101</b>                     | <b>1.300</b>  | <b>(107,8)</b> | <b>-112</b>                                 | <b>60</b>     | <b>(288,4)</b> |
| Other financing and investing activities                  | 62                              | 723           | (91,4)         | 527                                         | 1.207         | (56,3)         |
| Operating activities - discontinued operations            | 20                              | -2.361        | (100,8)        | -1.742                                      | -3.800        | (54,2)         |
| <b>Cash balance variations</b>                            | <b>-20</b>                      | <b>-338</b>   | <b>(94,1)</b>  | <b>-1.327</b>                               | <b>-2.533</b> | <b>(47,6)</b>  |
| <b>Free cash flow - continuing operations</b>             | <b>-101</b>                     | <b>1.300</b>  | <b>(107,8)</b> | <b>-112</b>                                 | <b>60</b>     | <b>(288,4)</b> |
| (-) Interest on debt and derivative settlement            | -93                             | 28            | (437,9)        | -336                                        | -373          | (9,9)          |
| (-) Exchange rate variation on cash balance               | -20                             | 16            | (220,4)        | -76                                         | 51            | (248,3)        |
| <b>(=) Free cash flow to firm - continuing operation:</b> | <b>11</b>                       | <b>1.256</b>  | <b>(99,1)</b>  | <b>300</b>                                  | <b>381</b>    | <b>(21,4)</b>  |

<sup>a</sup> Pro-forma as published in Q3-24 earnings release

<sup>b</sup> Pro-forma: 6M-25 Holding results (as published in Q2-25 earnings release) + Q3-25 actual results

In Q3-25, **free cash flow from continuing operations** represented an outflow of BRL -101 million compared to a positive inflow of BRL 1,300 million in the same period last year, implying a deterioration of BRL -1,401 million YoY. From a cash flow to firm perspective, the YoY comparison is broadly similar, with Q3-25 landing at BRL +11 million from BRL 1,256 million in the previous year. That said, it is worth noting that Q3-24 was particularly benefited by the reversion of a meaningful working capital consumption during 1H-24.

In turn, the YTD results, which exclude the particularly tough 1H-24 cash flow profile compared to the strong 1H-25, points toward a different analysis. Free cash flow from continuing operations represented an outflow of BRL -112 million in 9M-25 compared to a positive one of BRL 60 million in the same period last year. Moreover, free cash flow to firm from continuing operations released BRL +300 million vs. BRL +381 million last year, implying a BRL -81 million reduction YoY, reflecting:

- BRL -218 million YoY decrease in YTD adjusted net income, impacted by the worse Q3-25 operational results when compared to Q3-24. However, such reduction was more than offset by more efficient income tax and social contribution during 9M-25, which improved by BRL 241 million YoY
- BRL -94 million in accounts receivable in 9M-25 vs. BRL -1,093 million in 9M-24. The BRL +999 million YoY improvement from receivables was almost entirely offset by BRL -971 million higher YoY cash consumption from “payables” and “other assets and liabilities” combined
- Finally, a BRL -65 million YoY worsening of cash consumption related to inventories (to BRL -1,172m in 9M-25 from BRL -1,107 million in 9M-24), mainly related to lower-than-expected sales during Q3-25

## 08 Leverage and Net Debt

|                                                                   | Cosméticos   | Holding      | Holding      |
|-------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| (BRL mn, %)                                                       | Q3-25        | Q2-25        | Q3-24        |
| Short-Term                                                        | 177          | 88           | 814          |
| Long-Term                                                         | 6.157        | 6.271        | 6.251        |
| Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC              | 366          | 352          | 0            |
| <b>(=) Total funding liabilities</b>                              | <b>6.700</b> | <b>6.711</b> | <b>7.065</b> |
| (-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC          | -366         | -352         | 0            |
| <b>Gross Debt<sup>a</sup></b>                                     | <b>6.334</b> | <b>6.359</b> | <b>7.065</b> |
| Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps)                  | -36          | -28          | -33          |
| <b>Total Gross Debt</b>                                           | <b>6.298</b> | <b>6.331</b> | <b>7.032</b> |
| (-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment <sup>b</sup> | 2.253        | 2.343        | 3.300        |
| <b>(=) Net Debt</b>                                               | <b>4.044</b> | <b>3.989</b> | <b>3.733</b> |
| <b>Indebtedness ratio including IFRS 16 effects</b>               |              |              |              |
| Net Debt/EBITDA                                                   | 2,53x        | 2,18x        | 1,73x        |
| Total Debt/EBITDA                                                 | 3,93x        | 3,46x        | 3,27x        |
| <b>Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects</b>               |              |              |              |
| Net Debt/EBITDA                                                   | 2,89x        | 2,54x        | 1,50x        |
| Total Debt/EBITDA                                                 | 4,50x        | 4,03x        | 2,83x        |

a Gross debt excludes exclude lease agreements

<sup>b</sup> Short-Term Investments excludes non current balances

In Q3-25, **Net Debt / EBITDA** landed at 2.53x, while net debt was BRL 4.0 billion, flattish on a QoQ basis.

The BRL 90 million QoQ decrease in cash and equivalents is the reflex of a BRL flat cash flow to firm and BRL -93 million cash outflow from interest on debt during the quarter.

**Leverage ratio** increased by 0.35x on a QoQ basis and was mainly affected by the lower YoY EBITDA of BRL -194 million in Q3-25, impacting LTM EBITDA in the same magnitude.

Finally, it is worth mentioning that Q4-24, which influences LTM EBITDA, was impacted by BRL -564 million of Holding strategic projects, mainly related to API's Chapter 11. Excluding such effect, Net Debt / EBITDA in Q3-25 would be 1.87x.

## 09 ESG

| ESG                                           | 9M-25          | 9M-24          | % YoY          |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Absolute carbon emissions</b>              | <b>407.275</b> | <b>489.511</b> | <b>-16,8%</b>  |
| Scope 1 and 2                                 | 11.929         | 16.256         | -26,6%         |
| Scope 3                                       | 395.346        | 473.255        | -16,5%         |
| <b>% of plastic recycled post-consumption</b> | <b>21%</b>     | <b>18%</b>     | <b>280 bps</b> |

During the quarter, Natura informed the market that it will voluntarily anticipate the disclosure of its Sustainability-Related Financial Information Report. The first Sustainability-Related Financial Information Report from Natura, referring to the fiscal year beginning on January 1, 2025, will be presented in 2026 and will observe the provisions of Technical Statements CBPS nº 01 and nº 02, which originated from the international standards IFRS S1 and S2 of the International Sustainability Standards Board ("ISSB").

Also during Q3-25, at the New York Climate Week, Natura signed a R\$ 50 million agreement with Banco do Brasil to finance agroforestry systems (SAF). The arrangement calls for restoring up to 12,000 hectares and expanding the partnership with the CAMTA cooperative in Tomé-Açu, Pará, integrating oil palm with other crops. This combination is expected to raise participating families' incomes by around 40%. In the same regenerative innovation vein, the company was highlighted in the 2025 Valor Innovation Awards for its Amazonia 5.0 Platform, which uses artificial intelligence, drones and bioinformatics to map the forest. The platform has already produced 46 bioingredients and helped preserve 2.2 million hectares.

Natura's performance in diversity and inclusion earned it a place in the 2025 IDIVERSA B3 portfolio, an index that highlights companies with the best diversity practices. The company scored 41.43%, standing 21.5 points above the sector average of 19.9%, underscoring that inclusion is a business strategy. Internationally, Natura & Co was the highest-ranked Brazilian company on the 2025 Forbes/Statista World's Top Companies for Women list, placing 57th overall.

These achievements complement our climate leadership initiatives. Natura will participate in COP-30 in Belém, Pará, and is part of the C.A.S.E. – Climate Action Solutions & Engagement coalition, formed alongside Bradesco, Itaúsa, Itaú Unibanco, Nestlé and Vale to scale climate and socio-environmental solutions. The coalition took part in the Climate Weeks held in São Paulo and Rio de Janeiro and will have a dedicated space at the COP, further expanding the dialogue on regenerative business models.

Marking 25 years of operations in the Amazon, we inaugurated our 21st agro-industrial unit in Beruri, Amazonas, in partnership with ASSOAB – Beruri's Farmers and Ranchers Association. Focused on extracting oils from Brazil nuts and other species, the facility benefits more than 190 families and can boost their income by up to 60%. On the financial front, the Global Environment Facility (GEF) approved an additional US\$ 6.2 million investment in the Amazônia Viva Mechanism, developed by Natura in partnership with VERT and FUNBIO. This is the first FUNBIO project to use the GEF's Non-Grant Instrument and provides for the resources to be repaid over up to eight years. The credit will support future harvests for associations and cooperatives engaged in sociobiodiversity.

Our regenerative commitment also extends to operations and products. In energy, we partnered to replace fossil fuels with biomethane at our factory in Cajamar, São Paulo; the project includes building a storage and distribution center to supply boilers and truck fleets, and the overall initiative is expected to reduce the industrial complex's carbon emissions by 20%. On the innovation front, the Ekos Andiroba line combines science with the traditional knowledge, using predominantly natural formulas and circular packaging, reinforcing local income generation and the bioeconomy model.

## 10 Fixed Income

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

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

| Issuer                                    | Type                                          | Issuance   | Maturity                                              | Principal (million) | Nominal Cost (per year) |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Natura Cosméticos S.A.                    | Debenture - 12th issue                        | 10/06/2022 | 09/15/2027                                            | BRL 255.9 million   | DI + 0.8 per year       |
|                                           |                                               | 10/06/2022 | 09/15/2029                                            | BRL 487.2 million   | IPCA + 6.80%            |
|                                           |                                               | 10/06/2022 | 09/15/2032 - Equal installments between 2030 and 2032 | BRL 306.9 million   | IPCA + 6.90%            |
| Natura Cosméticos S.A.                    | Debenture - 13th issue                        | 06/15/2024 | 06/15/2029                                            | BRL 1.326 million   | DI + 1.20 per year      |
| Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux) | Bond - 2nd issue (Sustainability Linked Bond) | 05/03/2021 | 05/03/2028                                            | US\$ 450.0 million  | 4.125% per year         |
| Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux) | Bonds                                         | 04/19/2022 | 04/19/2029                                            | US\$ 270.0 million  | 6.00%                   |

## 11 Appendix

### A. Hyperinflation effects

| Latam                             | Q3-25<br>(ex-hyperinflation) | Hyperinflation | FX impact | Q3-25<br>(as reported) |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|-----------|------------------------|
| Net revenues                      | 5.367                        | 75             | -248      | 5.194                  |
| Underlying EBITDA                 | 632                          | 27             | -50       | 609                    |
| <b>% Underlying EBITDA margin</b> | <b>11,8%</b>                 |                |           | <b>11,7%</b>           |

| Latam                             | Q3-24<br>(ex-hyperinflation) | Hyperinflation | FX impact | Q3-24<br>(as reported) |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------|-----------|------------------------|
| Net revenues                      | 5.912                        | 173            | -109      | 5.976                  |
| Underlying EBITDA                 | 1.017                        | -65            | -38       | 914                    |
| <b>% Underlying EBITDA margin</b> | <b>17,2%</b>                 |                |           | <b>15,3%</b>           |



## B. Balance Sheet

| ASSETS (BRL m n)                            | Cosméticos<br>Q3-25 | Cosméticos<br>Q4-24 | Holding<br>Q2-25 | LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (BRL m n)          | Cosméticos<br>Q3-25 | Cosméticos<br>Q4-24 | Holding<br>Q2-25 |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| <b>CURRENT ASSETS</b>                       |                     |                     |                  | <b>CURRENT LIABILITIES</b>                              |                     |                     |                  |
| Cash and cash equivalents                   | 1315                | 1741                | 1335             | Borrowings, financing and debentures                    | 177                 | 36                  | 88               |
| Short-term investments                      | 938                 | 1667                | 1007             | Lease                                                   | 180                 | 111                 | 183              |
| Trade accounts receivable                   | 4.291               | 4.660               | 4.527            | Trade accounts payable and reverse factoring operations | 4.871               | 4.447               | 5.032            |
| Accounts receivable - sale of subsidiary    | 0                   | 1865                | 0                | Trade accounts payable - related parties                | 0                   | 214                 | 0                |
| Inventories                                 | 3.319               | 2.387               | 3.022            | Dividends and interest on shareholders' equity payable  | 0                   | 145                 | 1                |
| Recoverable taxes                           | 865                 | 542                 | 906              | Payroll, profit sharing and social charges              | 734                 | 818                 | 650              |
| Income tax and social contribution          | 265                 | 147                 | 234              | Tax liabilities                                         | 437                 | 545                 | 502              |
| Derivative financial instruments            | 40                  | 52                  | 66               | Income tax and social contribution                      | 52                  | 11                  | 79               |
| Other current assets                        | 442                 | 320                 | 494              | Derivative financial instruments                        | 467                 | 111                 | 340              |
| Assets held for sale                        | 735                 | 0                   | 7.281            | Provision for tax, civil and labor risks                | 0                   | 0                   | 12               |
|                                             |                     |                     |                  | Other current liabilities                               | 245                 | 437                 | 317              |
| <b>Total current assets</b>                 | <b>12.211</b>       | <b>13.380</b>       | <b>18.872</b>    | Assets held for sale                                    | 347                 | 0                   | 4.016            |
|                                             |                     |                     |                  | <b>Total current liabilities</b>                        | <b>7.509</b>        | <b>6.876</b>        | <b>11.220</b>    |
| <b>NON CURRENT ASSETS</b>                   |                     |                     |                  | <b>NON CURRENT LIABILITIES</b>                          |                     |                     |                  |
| Accounts receivable - sale of subsidiary    | 418                 | 428                 | 425              | Borrowings, financing and debentures                    | 6.157               | 2.353               | 6.271            |
| Accounts receivable - related parties       | 0                   | 356                 | 0                | Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC | 366                 | 353                 | 352              |
| Recoverable taxes                           | 594                 | 653                 | 550              | Lease                                                   | 377                 | 572                 | 395              |
| Deferred income tax and social contribution | 1.761               | 1.298               | 1.719            | Payroll, profit sharing and social charges              | 21                  | 36                  | 23               |
| Judicial deposits                           | 629                 | 544                 | 576              | Tax liabilities                                         | 304                 | 266                 | 177              |
| Derivative financial instruments            | 90                  | 46                  | 86               | Deferred income tax and social contribution             | 185                 | 0                   | 185              |
| Short-term investments                      | 23                  | 29                  | 25               | Provision for tax, civil and labor risks                | 868                 | 462                 | 858              |
| Other non-current assets                    | 46                  | 4                   | 97               | Other non-current liabilities                           | 269                 | 186                 | 390              |
| <b>Total long term assets</b>               | <b>3.555</b>        | <b>3.358</b>        | <b>3.478</b>     | <b>Total non-current liabilities</b>                    | <b>8.497</b>        | <b>4.230</b>        | <b>8.600</b>     |
|                                             |                     |                     |                  | <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                             |                     |                     |                  |
| <b>PP&amp;E &amp; INTANGIBLES</b>           |                     |                     |                  | Capital stock                                           | 6.000               | 2.000               | 12.490           |
| Property, plant and equipment               | 2.429               | 2.058               | 2.466            | Treasury shares                                         | -8                  | 0                   | 0                |
| Intangible                                  | 10.201              | 780                 | 9.364            | Capital reserves                                        | 2.169               | 539                 | 10.366           |
| Right of use                                | 650                 | 740                 | 685              | Profit Reserves                                         | 4.232               | 5.696               | 0                |
| <b>Total non-current assets</b>             | <b>16.836</b>       | <b>6.935</b>        | <b>15.993</b>    | Accumulated Losses                                      | 647                 | 975                 | -7.812           |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                         | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    | <b>Equity attributable to owners of the Company</b>     | <b>13.041</b>       | <b>9.210</b>        | <b>15.044</b>    |
|                                             |                     |                     |                  | <b>TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>       | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    |

---

## **12 Conference call details**

**Tuesday, November 11, 2025**

07:00 am | New York

09:00 am | Brasília

12:00 pm | London

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

## 13 Glossary

**ARS:** the foreign exchange market symbol for the Argentine peso

**BRL:** Brazilian Reais

**CDI:** The overnight rate for interbank deposits

**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

**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.

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

**Emana Pay active users:** users that were active at least once in the last four months. Criteria aligned with the average available consultant from relationship selling

**FX:** foreign exchange

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

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

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

**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

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

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

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

**Selling expenses:** includes selling, marketing and logistics expenses

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

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

**TPV:** Total Payment Volume

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

---

## 14 Disclaimer

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

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

**Investor Relations Team**

**[ri@natura.net](mailto:ri@natura.net)**