

2T - 26

Divulgação de resultados

Margem no Brasil pressionada pela queda na receita, parcialmente compensada pelo desempenho nos mercados hispânicos e pelo novo modelo operacional

- Tanto receita quanto margem EBITDA no Brasil foram pressionadas pela indisponibilidade de produtos, pelo cenário macro adverso e por um descasamento tributário pontual, mesmo com a margem bruta ainda saudável e os ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional
- Mercados hispânicos aceleraram crescimento com forte expansão da rentabilidade, enquanto a Argentina segue na trajetória de recuperação gradual
- Mesmo com os desafios enfrentados no Brasil, geração de FCFF no período contribuiu para uma ligeira redução T/T da dívida líquida e da alavancagem

(R\$ MM, %) ¹	2T-26				6M-26			
	Brasil	Hispania	Latam	Grupo Natura ^a	Brasil	Hispania	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	3.070	2.100	5.170	5.170	5.752	4.164	9.915	9.915
Cresc. YoY - CC (%)	-14,8%	7,2%	-7,1%	-7,1%	-10,7%	3,0%	-5,5%	-5,5%
Cresc. YoY - BRL (%)	-14,8%	0,7%	-9,1%	-9,1%	-10,7%	-5,2%	-8,5%	-8,5%
Margem Bruta (%)	68,5%	61,8%	65,7%	65,7%	68,9%	61,4%	65,8%	65,8%
Var. YoY (bps)	-60 bps	0 bps	-70 bps	-70 bps	-90 bps	-120 bps	-110 bps	-110 bps
EBITDA	504	160	664	620	874	129	1.003	965
Cresc. YoY (%) - Reportado	-23,8%	92,7%	-10,8%	-5,9%	-29,6%	-30,2%	-29,7%	-26,2%
Cresc. YoY (%) - Recorrente	-30,4%	40,6%	-20,8%	-22,2%	-35,7%	-54,9%	-39,0%	-38,8%
Margem EBITDA (%)	16,4%	7,6%	12,8%	12,0%	15,2%	3,1%	10,1%	9,7%
Var. YoY (bps) - vs Reportado	-200 bps	360 bps	-30 bps	40 bps	-410 bps	-110 bps	-310 bps	-240 bps
Var. YoY (bps) - vs Recorrente	-370 bps	220 bps	-190 bps	-200 bps	-590 bps	-340 bps	-510 bps	-490 bps
Lucro Líquido				35				-410
Dívida Líquida				3.864				3.864

^a incluindo despesas corporativas

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

Receita líquida de R\$ 5.170 milhões no 2T-26, queda de -9,1% na comparação anual ("A/A"). O desempenho foi pressionado pelo ambiente de consumo fraco e por desafios operacionais internos e ajustes que impactaram as vendas das marcas Natura e Avon no Brasil. Essa retração mais do que anulou o crescimento nos mercados hispânicos. Em moeda constante ("CC"), as receitas caíram -7,1% A/A, pelas seguintes razões:

- Brasil:** queda de -14,8% A/A, refletindo principalmente a indisponibilidade de produtos e agravada pelo cenário macroeconômico, o que reduziu o volume no canal de venda por relações e pressionou o desempenho tanto da Natura (-14,5%) quanto da Avon (-22,5%). As vendas também foram impactadas em cerca de 2 p.p. por um descasamento tributário temporário registrado nesse trimestre, decorrente de alterações no regime de substituição tributária do ICMS no Estado de São Paulo (ICMS-ST). Além disso, os canais digital e de varejo, que vinham registrando crescimento saudável A/A, foram impactados no trimestre pela implementação de uma nova política harmonizada de preços e regras comerciais em todos os canais — que tiveram efeito mais acentuado no digital —, e pela migração de todos os contratos de franquia para o novo modelo
- Mercados hispânicos:** permaneceram praticamente estáveis em R\$ na comparação anual (+0,7%) e cresceram +7,2% em CC, impulsionadas pelos avanços da Natura (+12,3%) e da Avon (+4,7%). Ex-Argentina, o crescimento em CC chegou a +10,9%. A aceleração sequencial de ambas as marcas refletiu o sólido desempenho no México, aliado ao crescimento saudável e consistente nos mercados maduros da Onda 2 e à recuperação gradual na Argentina — mesmo com o avanço da receita tendo sido inferior à inflação local. No México, o desempenho foi impulsionado pela maior atividade comercial, que mais do que compensou a redução anual no número de consultoras e a leve queda de produtividade. O crescimento também foi favorecido pela expansão das vendas cruzadas de produtos da Natura por meio da rede e da base de clientes da Avon, além de efeitos positivos de faseamento no 2T-26

EBITDA de R\$ 620 milhões, com margem de 12,0%, ou 13,2% excluindo o efeito do descasamento tributário. A contração de -200 bps A/A na margem¹ — ou expansão de +40 bps A/A em relação à margem EBITDA reportada — refletiu principalmente a desalavancagem das despesas com vendas no Brasil, o descasamento tributário temporário (-120 bps A/A) e despesas de rescisão (-40 bps A/A). Esses efeitos mais do que compensaram os resultados operacionais positivos registrados nos mercados hispânicos.

- Brasil:** margem de 16,4%. A contração de -370 bps A/A na margem¹ se deve principalmente ao impacto de -190 bps A/A do descasamento tributário e de -50 bps A/A das despesas rescisórias, com os -130 bps A/A restantes explicados pela desalavancagem das despesas com vendas em meio à queda da receita. Excluindo o efeito tributário, a margem EBITDA teria recuado¹ -180 bps A/A, com a pressão sobre a receita parcialmente mitigada por ajustes de preços e pelos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional
- Mercados hispânicos:** margem de 7,6%. A expansão de +220 bps A/A¹ refletiu, principalmente, os ganhos de eficiência em DG&A, em grande parte decorrentes do novo modelo operacional. Esses ganhos mais do que compensaram as pressões associadas à recuperação ainda em curso na Argentina e o aumento dos investimentos comerciais no México. Ex-Argentina, a variação da margem A/A teria sido mais que o dobro dos +220 bps registrados

Lucro líquido de R\$ +35 milhões, ante R\$ +446 milhões das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A queda de R\$ -410 milhões A/A refletiu principalmente a deterioração de R\$ -320 milhões no resultado financeiro líquido, explicada pelos custos de liquidação de derivativos e pela base comparativa favorável decorrente de efeitos cambiais contábeis sobre empréstimo *intercompany* no 2T-25. Já os R\$ -90 milhões restantes refletem os R\$ -23 milhões das despesas rescisórias relacionadas ao novo modelo operacional e das maiores despesas tributárias diante da melhora dos resultados nos mercados hispânicos

Dívida líquida de R\$ 3,9 bilhões no 2T-26, redução de R\$ -179 milhões T/T, refletindo a geração de R\$ 342 milhões em fluxo de caixa livre para firma e a entrada de R\$ 160 milhões do FIDC, parcialmente compensadas pelo pagamento de juros sobre a dívida e liquidação de derivativos. O índice de alavancagem encerrou o período em 2,06x, ligeiramente inferior ao registrado no 1T-26

¹ Contração de margem compara a margem EBITDA reportada no 2T-26 e a margem EBITDA ajustada no 2T-25.

Mensagem da Administração

Os resultados do 2T-26 apresentaram desafios operacionais muito maiores do que o esperado no Brasil, e que foram agravados pelo cenário macro do país. Mesmo assim, os ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional, aliados à uma margem bruta saudável, sustentaram a rentabilidade da região em níveis *mid teens* — ou *high teens* se excluirmos o impacto temporário das alterações nos impostos indiretos no Estado de São Paulo.

Por outro lado, o desempenho dos mercados hispânicos foi significativamente melhor nesse trimestre, tanto em receita quanto em rentabilidade. Mas, no consolidado, os desafios operacionais no Brasil têm impacto relevante, dado o peso do país nos negócios da Companhia. Ainda assim, a resiliência do modelo de negócios sustentou uma geração positiva de caixa para a firma no trimestre, o que levou a uma ligeira redução sequencial da alavancagem.

Analisando a fundo nosso desempenho recente, concluímos que boa parte dos desafios enfrentados no primeiro semestre foi autoimposta, ou seja, foram problemas de execução, e não questões estruturais do negócio ou decisões estratégicas equivocadas, embora o cenário macroeconômico também tenha contribuído.

Nesse sentido, esses desafios reforçam ainda mais a necessidade de aprimorarmos nossa execução, apoiados por uma governança mais robusta tanto no Conselho de Administração quanto na liderança executiva. Esse movimento aliás, começou no início do ano, com a renovação do Conselho, que foi planejada para apoiar a estratégia do negócio agora simplificada.

A equipe de liderança também foi reorganizada no 1T-26 para fortalecer a governança e a capacidade de execução. Embora a rápida implementação dessas mudanças tenha gerado impactos temporários, temos plena convicção de que o novo modelo operacional — um modelo de plataforma orientada ao cliente — viabilizou uma estrutura corporativa mais enxuta e orientada a dados, dando mais autonomia às equipes para impulsionar a inovação disruptiva e aumentar nossa competitividade.

Focando em ações concretas para recuperar nossa capacidade de execução e enfrentar os atuais desafios operacionais, a Companhia mobilizou uma força-tarefa dedicada a solucionar os gargalos na cadeia de suprimentos e estabilizar os sistemas de suporte ao longo do 2S-26. Ao mesmo tempo, estamos recalibrando os incentivos da venda por relações e ajustando as estratégias comerciais, com foco em categorias de maior giro, visando impulsionar a atividade das consultoras.

O realinhamento das operações de franquia deve impulsionar a retomada do *sell-in* e dos planos de expansão a partir do 3T-26. A aceleração da plataforma “Minha Loja” e da entrada em novos marketplaces também são alavancas importantes para fortalecer as receitas da venda direta ao consumidor final.

Apesar dos claros desafios de execução enfrentados pela Companhia, as dificuldades operacionais observadas no trimestre decorreram de ajustes necessários para preparar o negócio para o crescimento futuro. Isso inclui investimentos em capacidades digitais e logísticas e o realinhamento dos modelos online e de franquias. O Conselho de Administração e a gestão estão totalmente alinhados em relação a essas iniciativas e acompanham sua evolução de forma frequente, por meio de mecanismos rigorosos de governança — com destaque para o Comitê de Estratégia e Performance, que avalia mensalmente o avanço da estratégia e os resultados operacionais de curto e médio prazos.

Com a execução aprimorada e a governança bem posicionada, passamos a revisar nossas ambições para 2026. O plano atualizado busca preservar o bom momento na região hispânica — que continua apresentando sólida evolução — e, ao mesmo tempo, recuperar gradualmente a receita no Brasil, nosso principal mercado.

Considerando o recuo de -490 bps da margem EBITDA reportada no 1S-26 em relação ao 1S-25, entregar expansão dessa margem no ano frente aos 14,1% registrados em 2025 exigiria a interrupção de importantes iniciativas estratégicas e a redução de investimentos essenciais em valor de marca, marketing, P&D e outras alavancas de crescimento. Essas medidas comprometeriam de forma indesejada a saúde futura do negócio, e é um caminho que optamos por não seguir.

Nesse contexto, atualizamos nossas ambições para entregar expansão de margem EBITDA reportada em relação ao nível reportado em 2025. Apesar do impacto dessa revisão de rentabilidade sobre o fluxo de caixa, ainda esperamos uma geração positiva e superior a 2025 de FCFF neste ano, mantendo a alavancagem dentro da faixa considerada ótima — um aspecto crítico diante das incertezas que já se delineiam para 2027.

Esse desempenho fica aquém das expectativas iniciais para o ano e representa um revés temporário na retomada do crescimento, mas não muda os fundamentos da tese do negócio. A Companhia segue alicerçada em marcas fortes, distribuídas por um modelo único em mercados de alto potencial, com uma equipe comprometida, inovadora e orientada à execução. Essa combinação nos posiciona para entregar crescimento financeiro consistente, margens elevadas e retornos sólidos.

01 Resumo dos Resultados

(R\$ MM, %) ¹	2T-26																	
	2T-26	Brasil 2T-25	% A/A	2T-26	Hispana 2T-25	% A/A	2T-26	Latam 2T-25	% A/A	Corporativo Grupo			2T-26	2T-25	% A/A	Grupo Natura		
Receita Bruta	4.298	4.919	-12,6%	2.612	2.627	-0,6%	6.910	7.546	-8,4%				6.910	7.546	-8,4%			
Receita Líquida	3.070	3.603	-14,8%	2.100	2.085	0,7%	5.170	5.687	-9,1%				5.170	5.687	-9,1%			
Natura	2.589	3.027	-14,5%	1.504	1.433	5,0%	4.093	4.459	-8,2%				4.093	4.459	-8,2%			
Avon	374	483	-22,5%	455	449	1,4%	830	932	-11,0%				830	932	-11,0%			
Casa & Estilo	55	86	-36,2%	137	179	-23,5%	191	264	-27,6%				191	264	-27,6%			
Outros	53	8	577,6%	4	24	-83,6%	56	31	79,3%				56	31	79,3%			
CMV	-968	-1.112	-13,0%	-803	-797	0,7%	-1.771	-1.909	-7,2%				-1.771	-1.909	-7,2%			
Lucro Bruto	2.102	2.491	-15,6%	1.297	1.287	0,7%	3.399	3.778	-10,0%				3.399	3.778	-10,0%			
Margem Bruta	68,5%	69,1%	-60 bps	61,8%	61,8%	0 bps	65,7%	66,4%	-70 bps				65,7%	66,4%	-70 bps			
Despesas Operacionais	-1.741	-1.968	-11,5%	-1.212	-1.276	-5,1%	-2.953	-3.244	-9,0%	-49	-86	-43,5%	-3.002	-3.330	-9,9%			
% da receita líquida	-56,7%	-54,6%	-210 bps	-57,7%	-61,2%	350 bps	-57,1%	-57,0%	-10 bps				-58,1%	-58,6%	50 bps			
Despesas com Vendas	-1.319	-1.395	-5,5%	-969	-948	2,2%	-2.288	-2.344	-2,4%				-2.288	-2.344	-2,4%			
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-460	-534	-13,7%	-254	-300	-15,5%	-714	-834	-14,4%	-36	-81	-55,8%	-750	-915	-18,0%			
Custos de Transformação	0	-57	-100,0%	0	-31	-100,0%	0	-88	-100,0%	0	-11	-100,0%	0	-99	-100,0%			
Outras receitas/despesas	39	19	108,3%	11	3	305,1%	49	21	132,6%	-13	5	-347,1%	36	27	36,7%			
EBIT	361	523	-31,0%	85	11	680,4%	446	534	-16,4%	-49	-86	-43,5%	398	448	-11,2%			
Margem EBIT (%)	11,8%	14,5%	-270 bps	4,1%	0,5%	360 bps	8,6%	9,4%	-80 bps				7,7%	7,9%	-20 bps			
Depreciação & Amortização	143	139	3,3%	75	72	3,6%	218	210	3,4%	4	0	4327,7%	222	211	5,4%			
EBITDA	504	662	-23,8%	160	83	92,7%	664	745	-10,8%	-44	-86	-48,6%	620	658	-5,9%			
Margem EBITDA (%)	16,4%	18,4%	-200 bps	7,6%	4,0%	360 bps	12,8%	13,1%	-30 bps	-0,9%	-1,5%	60 bps	12,0%	11,6%	40 bps			
Ajustes EBITDA - 2025 ²	0	63	-100,0%	0	31	-100,0%	0	93	-100,0%	0	45	-100,0%	0	138	-100,0%			
EBITDA Recorrente - 2025 ²	504	725	-30,4%	160	113	40,6%	664	838	-20,8%	-44	-41	7,6%	620	797	-22,2%			
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%)²	16,4%	20,1%	-370 bps	7,6%	5,4%	220 bps	12,8%	14,7%	-190 bps	-0,9%	-0,7%	-20 bps	12,0%	14,0%	-200 bps			
Resultado Financeiro													-297	23	-1378,6%			
Lucro antes do IR / CSLL													100	471	-78,7%			
Imposto de Renta e Contrib. Social													-65	-25	156,4%			
% do Lucro antes do IR / CSLL													-64,9%	-5,4%	-5950 bps			
Lucro líquido das operações continuadas													35	446	-92,1%			
Margem líquida (%)													0,7%	7,8%	-710 bps			
Operações descontinuadas													0	-250	-100,0%			
Lucro líquido (prejuízo)													35	196	-82,0%			

¹ Dados do 2T-25 são pro-forma e consideram os resultados publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding

² A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

							6M-26											
(R\$ MM, %) ¹	6M-26	Brasil 6M-25	% A/A	6M-26	Hispana 6M-25	% A/A	6M-26	Latam 6M-25	% A/A	Corporativo Grupo			6M-26	6M-25	% A/A	Grupo Natura		
Receita Bruta	8.006	8.826	-9,3%	5.197	5.540	-6,2%	13.203	14.366	-8,1%				13.203	14.366	-8,1%			
Receita Líquida	5.752	6.440	-10,7%	4.164	4.390	-5,2%	9.915	10.830	-8,5%				9.915	10.830	-8,5%			
Natura	4.808	5.315	-9,5%	2.972	2.960	0,4%	7.779	8.275	-6,0%				7.779	8.275	-6,0%			
Avon	738	905	-18,5%	901	1.003	-10,2%	1.639	1.909	-14,1%				1.639	1.909	-14,1%			
Casa & Estilo	114	152	-25,1%	279	390	-28,5%	392	541	-27,5%				392	541	-27,5%			
Outros	92	68	35,1%	12	37	-66,7%	104	105	-0,9%				104	105	-0,9%			
CMV	-1.791	-1.944	-7,9%	-1.605	-1.641	-2,2%	-3.396	-3.585	-5,3%				-3.396	-3.585	-5,3%			
Lucro Bruto	3.961	4.497	-11,9%	2.558	2.749	-6,9%	6.519	7.245	-10,0%				6.519	7.245	-10,0%			
Margem Bruta	68,9%	69,8%	-90 bps	61,4%	62,6%	-120 bps	65,8%	66,9%	-110 bps				65,8%	66,9%	-110 bps			
Despesas Operacionais	-3.367	-3.535	-4,7%	-2.584	-2.714	-4,8%	-5.951	-6.249	-4,8%	-46	-118	-60,7%	-5.998	-6.367	-5,8%			
% da receita líquida	-58,5%	-54,9%	-360 bps	-62,1%	-61,8%	-30 bps	-60,0%	-57,7%	-230 bps				-60,5%	-58,8%	-170 bps			
Despesas com Vendas	-2.509	-2.584	-2,9%	-1.927	-2.008	-4,0%	-4.436	-4.592	-3,4%	0	0		-4.436	-4.592	-3,4%			
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-883	-890	-0,7%	-521	-596	-12,5%	-1.404	-1.485	-5,5%	-62	-111	-44,5%	-1.466	-1.597	-8,2%			
Custos de Transformação	0	-112	-100,0%	0	-101	-100,0%	0	-213	-100,0%	0	-11	-100,0%	0	-225	-100,0%			
Outras receitas/despesas	25	51	-50,9%	-136	-9	1458,0%	-111	42	-365,2%	15	4	256,5%	-96	46	-307,4%			
EBIT	593	962	-38,3%	-25	35	-171,6%	568	997	-43,0%	-46	-118	-60,7%	522	879	-40,6%			
Margem EBIT (%)	10,3%	14,9%	-460 bps	-0,6%	0,8%	-140 bps	5,7%	9,2%	-350 bps				5,3%	8,1%	-280 bps			
Depreciação & Amortização	280	280	0,2%	154	149	3,3%	434	429	1,3%	9	0	4408,2%	443	429	3,3%			
EBITDA	874	1.241	-29,6%	129	184	-30,2%	1.003	1.426	-29,7%	-37	-118	-68,3%	965	1.308	-26,2%			
Margem EBITDA (%)	15,2%	19,3%	-410 bps	3,1%	4,2%	-110 bps	10,1%	13,2%	-310 bps				9,7%	12,1%	-240 bps			
Ajustes EBITDA - 2025 ²	0	118	-100,0%	0	101	-100,0%	0	219	-100,0%	0	50	-100,0%	0	269	-100,0%			
EBITDA Recorrente - 2025 ²	874	1.359	-35,7%	129	285	-54,9%	1.003	1.645	-39,0%	-37	-68	-44,8%	965	1.577	-38,8%			
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%) ²	15,2%	21,1%	-590 bps	3,1%	6,5%	-340 bps	10,1%	15,2%	-510 bps				9,7%	14,6%	-490 bps			
Resultado Financeiro													-826	-328	151,5%			
Lucro antes do IR / CSLL													-304	550	-155,2%			
Imposto de Renta e Contrib. Social													-106	-155	-31,7%			
% do Lucro antes do IR / CSLL													34,8%	-28,2%	6300 bps			
Lucro líquido das operações continuadas													-410	395	-203,6%			
Margem líquida (%)													-4,1%	3,7%	-780 bps			
Operações descontinuadas													0	-351	-100,0%			
Lucro líquido (prejuízo)													-410	44	-1029,1%			

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

Conforme divulgado no Fato Relevante “Resultados preliminares do 2º trimestre de 2026”, publicado em 8 de julho, o fraco ambiente de consumo no Brasil, aliado a desafios operacionais internos e ajustes em curso, teve impacto maior do que o inicialmente previsto sobre as receitas das marcas Natura e Avon no 2T-26.

(R\$ MM, %)	Brasil					
	2T-26	2T-25	% A/A R\$ ^a	6M-26	6M-25	% A/A CC ^a
Total	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,8%	5,0%		-10,7%	4,8%	
Natura	2.589	3.027	-14,5%	4.808	5.315	-9,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,5%	10,3%		-9,5%	9,4%	
Avon	374	483	-22,5%	738	905	-18,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-22,5%	-12,9%		-18,5%	-12,4%	
Casa & Estilo	55	86	-36,2%	114	152	-25,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-36,2%	2,8%		-25,1%	-6,3%	
Outros	53	8	577,6%	92	68	35,1%
Cresc. A/A - CC (%)	577,6%			35,1%		

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

Natura Brasil

- A receita da Natura registrou queda de -14,5% A/A no Brasil, devido principalmente à severa indisponibilidade de produtos decorrente do processo de estabilização do novo sistema de Planejamento Integrado, da atualização do SAP e da realocação de volumes após o fechamento da fábrica de Interlagos, o que afetou os três canais de distribuição. Os ajustes em curso no planejamento de suprimentos e na produção, aliados à maior flexibilidade para atender a demandas emergenciais, devem permitir a normalização gradual da disponibilidade de produtos ao longo do 2S-26
- A indisponibilidade de produtos, agravada pelo cenário macro, reduziu o volume no canal de venda por relações, levando a uma queda A/A na atividade e na produtividade das consultoras, o que acabou anulando a recuperação sequencial do canal. Em meados do 1T-26, foram implementados ajustes estratégicos nos incentivos comerciais para consultoras líderes e equipes internas de vendas, e espera-se que essas medidas, aliadas a uma comunicação mais regionalizada e a uma oferta focada em categorias de alta rotatividade, impulsionem o desempenho da marca à medida que as iniciativas ganhem tração e os níveis de serviço se normalizem
- O descasamento tributário temporário registrado no 2T-26, decorrente de alterações no regime de substituição tributária do ICMS no Estado de São Paulo (ICMS-ST) também pressionou as vendas líquidas, sem afetar a variação A/A das vendas brutas
- Impulsionadas por uma estrutura mais simples e por insights baseados em dados, as equipes contam com maior autonomia para promover inovações disruptivas e ampliar a competitividade no mercado. Recentemente, foram lançados produtos e campanhas emblemáticos, entre os quais se destacam: (i) Kaiak K21, uma nova linha de fragrâncias direcionada às comunidades de esportes ao ar livre; e (ii) Natura Ekos Equilibrium, uma edição limitada desenvolvida a partir do feedback dos consumidores e que celebra a nova fase de bem-estar vivida pela cantora Anitta.

Avon Brasil

- A receita da Avon caiu -22,5% A/A no Brasil, sofrendo os mesmos impactos que pressionaram o desempenho da Natura, conforme descrito acima. Lembrando que Avon foi integrada à estrutura operacional da Natura após a Onda 2
- As disrupções do nível de serviço prejudicaram a avaliação dos resultados do relançamento da Avon, que avançou conforme planejado ao longo do 2T-26. Com isso, o desempenho ainda é misto, dada a dificuldade de separar seus efeitos daqueles decorrentes da indisponibilidade de produtos e de outros desafios operacionais. Por outro lado, os indicadores de saúde da marca se estabilizaram, consolidando as melhorias observados após o relançamento no 1T-26

Casa & Estilo

- A categoria recuou -36,2% A/A, queda mais acentuada que os -10,8% registrados no 1T-26, refletindo principalmente a base de comparação com o 2T-25, quando o desempenho foi beneficiado por uma bem-sucedida campanha oportunística

B. Desempenho por canal de distribuição

O descasamento tributário temporário mencionado na seção “Natura Brasil” afetou no 2T-26 o desempenho dos três canais detalhados abaixo. O Estado de São Paulo eliminou o regime de Substituição Tributária (ICMS-ST) para as vendas diretas, reduzindo a carga tributária desse canal, e passando a vigorar desde 1º de julho. Embora a pressão deva persistir nos canais de venda ao consumidor, espera-se uma redução da carga tributária nos formatos de venda por meio de consultoras a partir do 3T-26.

	Brasil					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.480	1.519	-2,6%	1.464	1.516	-3,4%
# Clientes Identificados (MM)	9,0	7,9	13,8%	9,0	7,9	13,8%
Total Lojas	1.098	1.024	7,2%	1.098	1.024	7,2%
Lojas Próprias	186	154	20,8%	186	154	20,8%
Franquias	912	870	4,8%	912	870	4,8%
Cresc. SSS (%)	-4,3%	9,1%	-1340 bps	-2,2%	9,6%	-1180 bps
Receita por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.651	3.154	-15,9%	4.931	5.659	-12,9%
Omni / Digital	167	190	-11,7%	375	343	9,2%
Varejo	251	259	-3,0%	446	438	1,8%
Total	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda por relações

- A receita do canal recuou -15,9% A/A, refletindo a menor atividade e produtividade das consultoras, conforme mencionado na seção “Natura Brasil”. O desempenho também foi impactado pela redução de -2,6% A/A na base de consultoras de beleza. Vale destacar que na comparação sequencial essa base voltou a crescer, sinalizando os primeiros efeitos dos ajustes comerciais estratégicos implementados em meados do 1T-26.

Omni/Digital

- As vendas líquidas recuaram -11,7%, principalmente em função do impacto tributário em São Paulo, aliado à implementação da nova política harmonizada de preços e das regras comerciais em todos os canais, que desacelerou o desempenho desse canal. Esses ajustes são fundamentais para sustentar o crescimento futuro da receita e fortalecer formatos não tradicionais de venda por relações, uma vez que a migração do modelo tradicional para uma abordagem de venda social, classificada como Omni/Digital, permanece uma prioridade estratégica para a Natura Cosméticos.
- Nesse ambiente macro desafiador, as consultoras têm menor disposição para manter estoques elevados diante do risco de não concretizarem as vendas. Nesse contexto, a plataforma digital “Minha Loja” aprimora a experiência do consumidor final preservando o relacionamento personalizado com a consultora e aproveitando a estrutura da Companhia para entrega de pedidos e gestão de estoques. A expectativa é de que a aceleração da adoção da “Minha Loja”, somada à expansão para novos canais digitais, incluindo marketplaces como a Shopee, compense gradualmente a desaceleração decorrente da implementação da nova política de preços e das regras comerciais mencionadas acima.

Varejo

- 100% dos contratos de franquia já foram migrados para o novo modelo, que alinha os interesses de franqueados e franqueadora ao desempenho das vendas ao consumidor (*sell-out*). A transição provocou um desabastecimento temporário nas lojas franqueadas e a consequente desaceleração do *sell-in*, o que aliado ao impacto tributário em São Paulo, levou as vendas mesmas lojas (SSS) a recuar -4,3% no trimestre.
- Nos últimos 12 meses, 74 novas lojas foram inauguradas, elevando a rede a 1.098 unidades ao final do 2T-26. A transição para o novo modelo de contrato interrompeu temporariamente as aberturas de franquias, limitando a 8 novas lojas abertas no trimestre. A normalização do ritmo de expansão está prevista para o 3T-26. Com isso, a receita de varejo recuou -3,0% A/A. Assim como no SSS, o efeito tributário em São Paulo também pressionou o desempenho da receita líquida. Excluindo esse impacto, a receita teria registrado crescimento A/A.

Dada a baixa penetração atual dos canais Omni/Digital e de varejo, eles atuam como alavancas estratégicas de receita, mesmo em meio a condições voláteis de consumo.

C. Emana Pay

O **Emana Pay** é o principal motor para a digitalização do nosso canal de distribuição e o aumento da produtividade das consultoras de beleza. Ao otimizar o capital de giro próprio com modelos de risco orientados por CRM, conseguimos oferecer crédito mais assertivo do que os modelos de crédito tradicionais.

	Brasil					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
# usuários ativos (mil)	697	465	50%	697	465	50%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	15.078	15.800	-5%	27.831	30.246	-8%
Penetração Crédito - % do <i>sell-in</i>	50,3%	21,8%	2850 bps	47,1%	20,8%	2630 bps
NPL - 90 dias (%)	2,6%	2,4%	20 bps	2,6%	2,4%	20 bps

^a Para ser comparável com o NPL consolidado, recebíveis atrasados mais de 180 dias são considerados como write-off

Usuárias ativas

- O número de usuárias ativas atingiu 697 mil (+50% A/A), e já representa 47% do total de consultoras, em comparação com 31% no 2T-25

Volume total de pagamentos (TPV)

- Durante o trimestre, o volume total de pagamentos (TPV) somou R\$ 15,1 bilhões. Embora isso represente queda de -5% A/A, acompanhando a tendência geral de receita no Brasil, continuamos observando um alto engajamento, já que as consultoras utilizam o ecossistema para gestão de liquidez

Penetração de crédito

- O crédito próprio para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda por relações e, no 2T-26 representou cerca de 98% do total de vendas (incluindo Emana + não-Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay — em vez de pelo crédito mercantil tradicional —, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência em função de uma avaliação de risco mais precisa
- A migração estratégica de crédito do “Boleto Mercantil” legado (Natura Cosméticos) para a plataforma financeira do Emana Pay atingiu mais um ponto de inflexão neste trimestre, com a penetração do Emana no volume total de crédito concedido atingindo 50% do *sell-in* no 2T-26 e 55% ao final do trimestre, mais que dobrando em relação aos 22% registrados no mesmo período do ano anterior e superior aos 44% do 1T-26
- Para sustentar essa dinâmica, uma nova tranche de R\$ 200 milhões do FIDC foi emitida em julho desse ano, com entrada de recursos da ordem de R\$ 160 milhões. Com mais essa operação, o FIDC já totaliza R\$ 1.150 milhões, dos quais R\$ 870 milhões correspondem a investidores sêniores, com o restante mantido na tranche subordinada

Inadimplência – 90 dias

- Refletindo o cenário desafiador do consumo no Brasil, caracterizado pelo alto endividamento das famílias e pelas taxas de juros persistentemente elevadas, a taxa consolidada de inadimplência 90 dias (Emana + não Emana) foi de 6,7% no 2T-26, praticamente estável em relação ao 1T-26
- O aumento da penetração do Emana Pay — de 22% no 2T-25 para 50% no 2T-26 — é o principal fator por trás da variação para 2,6% A/A na inadimplência medida na plataforma. À medida que o Emana passa a atender uma base mais ampla de consultoras, acaba incorporando segmentos naturalmente mais sujeitos a atrasos nos pagamentos. Ainda assim, a inadimplência da carteira Emana Pay permanece consistentemente inferior à registrada na carteira não Emana, evidenciando a eficácia dos processos de seleção de risco, monitoramento e engajamento das consultoras, todos orientados por dados

D. Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Brasil P&L					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Receita Líquida	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%
CMV	-968	-1.112	-13,0%	-1.791	-1.944	-7,9%
Lucro Bruto	2.102	2.491	-15,6%	3.961	4.497	-11,9%
% margem Bruta	68,5%	69,1%	-60 bps	68,9%	69,8%	-90 bps
Despesas com Vendas	-1.319	-1.395	-5,5%	-2.509	-2.584	-2,9%
% receita líquida	-43,0%	-38,7%	-430 bps	-43,6%	-40,1%	-350 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-460	-534	-13,7%	-883	-890	-0,7%
% receita líquida	-15,0%	-14,8%	-20 bps	-15,4%	-13,8%	-160 bps
Custos Transformação	0	-57	-100,0%	0	-112	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-1,6%	160 bps	0,0%	-1,7%	170 bps
Outras receitas / despesas	39	19	108,3%	25	51	-50,9%
% receita líquida	1,3%	0,5%	80 bps	0,4%	0,8%	-40 bps
EBIT	361	523	-31,0%	593	962	-38,3%
% margem EBIT	11,8%	14,5%	-270 bps	10,3%	14,9%	-460 bps
Deprec. & Amortiz.	143	139	3,3%	280	280	0,2%
% receita líquida	4,7%	3,8%	90 bps	4,9%	4,3%	60 bps
EBITDA	504	662	-23,8%	874	1.241	-29,6%
% margem EBITDA	16,4%	18,4%	-200 bps	15,2%	19,3%	-410 bps
Ajustes EBITDA ²	0	63	-100,0%	0	118	-100,0%
% receita líquida	0,0%	1,7%	-170 bps	0,0%	1,8%	-180 bps
Custos Transformação	0	57	-100,0%	0	112	-100,0%
Outros ajustes	0	6	-100,0%	0	6	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	504	725	-30,4%	874	1.359	-35,7%
% margem EBITDA Recorrente²	16,4%	20,1%	-370 bps	15,2%	21,1%	-590 bps

¹ Dados do 2T-25 e dos 6M-25 são pro-forma e foram publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding

² A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

- A **receita líquida** caiu -14,8% A/A, devido ao fraco desempenho das marcas Natura e Avon em função da elevada indisponibilidade de produtos, agravada pelo cenário macro e pelo descasamento tributário indireto temporário relacionado ao ICMS-ST, cujo impacto foi de ~2 p.p.
- A **margem bruta** ficou em 68,5%, queda de -60 bps A/A e permanecendo próxima ao patamar histórico de 69%, mesmo com os efeitos temporários do ICMS-ST e da leve migração para produtos mais acessíveis no mercado de beleza, em meio ao cenário mais desafiador. Essas pressões foram parcialmente compensadas por ajustes de preço e pela redução dos descontos como reflexo da menor disponibilidade de produtos. Excluindo o impacto tributário indireto, a margem bruta teria se mantido relativamente estável A/A
- As **despesas com vendas** caíram -5,5% A/A, refletindo, principalmente, a redução das comissões diante da pressão sobre a receita e o menor investimento em marketing em meio à indisponibilidade de produtos. Esses efeitos foram parcialmente compensados pelo aumento A/A das provisões para perdas de crédito — apesar da melhora sequencial da inadimplência — e pelas maiores despesas com logística para mitigar os níveis de serviço durante a disrupção no abastecimento. Mesmo com essa redução nominal A/A, a queda mais acentuada da receita gerou desalavancagem operacional, elevando as despesas com vendas como percentual da receita líquida em +430 bps A/A
- As **despesas gerais e administrativas** caíram -13,7% A/A, mas subiram +20 bps A/A como percentual da receita líquida, resultando em desalavancagem operacional. A queda nominal A/A deveu-se principalmente à captura inicial de eficiências do novo modelo operacional, combinadas com pequenos cortes táticos nas despesas
- **Outras receitas/despesas** totalizaram R\$ +39 milhões, incluindo R\$ -15 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, mais do que compensadas por R\$ +52 milhões em créditos fiscais
- **EBITDA e margem** atingiram R\$ 504 milhões e 16,4%, respectivamente. A redução de -370 bps A/A na margem refletiu principalmente o impacto de -190 bps A/A do descasamento tributário temporário e os -50 bps A/A em despesas rescisórias, sendo os -130 bps A/A restantes decorrentes da desalavancagem das despesas com vendas em meio à queda da receita. Excluindo o efeito tributário, a margem EBITDA teria recuado -180 bps A/A, com a pressão sobre a receita parcialmente mitigada por ajustes de preços e pelos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

	Hispana					
(R\$ MM, %)	2T-26	2T-25	%YoY R\$	6M-26	6M-25	%YoY R\$
Total	2.100	2.085	0,7%	4.164	4.390	-5,2%
Cresc. A/A - CC (%)	7,2%	4,3%		3,0%	-2,9%	
Natura	1.504	1.433	5,0%	2.972	2.960	0,4%
Cresc. A/A - CC (%)	12,3%	17,9%		9,7%	7,7%	
Avon	455	449	1,4%	901	1.003	-10,2%
Cresc. A/A - CC (%)	4,7%	-13,6%		-3,7%	-13,6%	
Casa & Estilo	137	179	-23,5%	279	390	-28,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-16,2%	-25,9%		-22,2%	-31,1%	
Outros	4	24	-83,6%	12	37	-66,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-60,9%	-0,6%		-60,3%	-6,2%	

Natura Hispânica

- A **receita** cresceu +12,3% A/A em CC (+5,0% em R\$), acelerando em relação à alta de +7,0% registrada no 1T-26. O desempenho refletiu principalmente os sólidos resultados no México e a recuperação gradual na Argentina, embora ainda em ritmo abaixo do esperado após a integração da Onda 2 no 3T-25. **O crescimento em CC ex-Argentina** superou o resultado consolidado, impulsionado pela contribuição saudável e consistente dos mercados mais maduros da Onda 2 e pela forte execução no México
- Na Argentina, a integração resultou em uma contração significativa do canal de venda por relações que, somada à contínua desaceleração macroeconômica, mais do que anulou a melhora da atividade do canal e os ganhos de produtividade A/A
- Já no México, o desempenho foi impulsionado pela maior atividade comercial, que mais do que compensou a contínua redução A/A no número de consultoras e a leve queda de produtividade. O resultado foi alcançado apesar das restrições na cadeia de suprimentos provenientes do Brasil, que também afetaram parcialmente os níveis de serviço no país. O crescimento foi ainda favorecido pela expansão das vendas cruzadas de produtos da Natura na rede e na base de clientes da Avon, além de efeitos positivos de faseamento no 2T-26

Avon Hispânica

- As receitas cresceram +4,7% em CC (+1,4% em R\$), recuperando-se da queda de -11,3% A/A registrada no 1T-26. Assim como observado na Natura, o crescimento da Avon em CC ex-Argentina superou o resultado consolidado e alcançou +11,9%. A Argentina também apresentou recuperação, apesar das pressões persistentes do cenário macro e da contração do canal após a integração da Onda 2. No México, a receita cresceu A/A, impulsionada pelas mesmas dinâmicas descritas acima na seção "Natura Hispânica". O desempenho também foi favorecido pelas vendas ao distribuidor CARD¹

Casa & Estilo Hispânica

- As receitas recuaram -16,2% em CC e -23,5% em R\$ A/A, refletindo os desafios ainda decorrentes da implementação da Onda 2 na Argentina, em julho, e no México, em maio. A categoria foi particularmente impactada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial realizados durante o processo de integração

¹ Conforme mencionado no Fato Relevante publicado em 15 de setembro de 2025, o Grupo Natura continua a fornecer produtos acabados para a Avon CARD

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.129	1.366	-17,3%	1.126	1.382	-18,5%
# Clientes Identificados (MM)	1,6	1,1	44,4%	1,6	1,1	44,4%
Total Lojas	105	79	32,9%	105	79	32,9%
Lojas Próprias	102	79	29,1%	102	79	29,1%
Franquias	3	0	n.a.	3	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	1.969	1.960	0,5%	3.924	4.170	-5,9%
Omni / Digital	69	73	-5,5%	121	123	-2,2%
Varejo	62	52	19,5%	119	96	23,0%
Total	2.100	2.085	0,7%			

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda por relações

- A receita cresceu +0,5%, com a forte melhora A/A da atividade comercial no México e em menor grau na Argentina mais do que compensando a redução de -17,3% A/A na base de consultoras de beleza

Omni/Digital

- As receitas recuaram -5,5% A/A, devido principalmente à implementação da nova política harmonizada de preços e das regras comerciais em todos os canais no México, que levou à desaceleração do canal Omni/Digital no país. A entrada em novos marketplaces deve restabelecer gradualmente o ritmo de crescimento desse canal no México

Varejo

- A expansão da rede física manteve ritmo sólido, com a abertura de 26 lojas próprias nos últimos 12 meses, e com destaque para o lançamento do modelo de franquias na região. Somada ao desempenho das lojas existentes, essa expansão impulsionou a receita de varejo, que aumentou +19,5% A/A. Em R\$, a receita foi impactada por efeitos cambiais. No entanto, como o Varejo representa uma parcela menor da receita na Argentina, o impacto foi menos acentuado do que nos canais Digital e de Venda por relações.

As receitas por canal são publicadas em R\$ de acordo com a IAS 29, que trata da contabilidade da hiperinflação. Assim, a variação anual nas receitas por canal reflete, em grande parte, a contabilidade da hiperinflação e os efeitos negativos das variações cambiais.

C. Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Hispana P&L					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Receita Líquida	2.100	2.085	0,7%	4.164	4.390	-5,2%
CMV	-803	-797	0,7%	-1.605	-1.641	-2,2%
Lucro Bruto	1.297	1.287	0,7%	2.558	2.749	-6,9%
% margem Bruta	61,8%	61,8%	0 bps	61,4%	62,6%	-120 bps
Despesas com Vendas	-969	-948	2,2%	-1.927	-2.008	-4,0%
% receita líquida	-46,1%	-45,5%	-60 bps	-46,3%	-45,7%	-60 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-254	-300	-15,5%	-521	-596	-12,5%
% receita líquida	-12,1%	-14,4%	230 bps	-12,5%	-13,6%	110 bps
Custos Transformação	0	-31	-100,0%	0	-101	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-1,5%	150 bps	0,0%	-2,3%	230 bps
Outras receitas / despesas	11	3	305,1%	-136	-9	1458,0%
% receita líquida	0,5%	0,1%	40 bps	-3,3%	-0,2%	-310 bps
EBIT	85	11	680,4%	-25	35	-171,6%
% margem EBIT	4,1%	0,5%	360 bps	-0,6%	0,8%	-140 bps
Deprec. & Amortiz.	75	72	3,6%	154	149	3,3%
% receita líquida	3,5%	3,5%	0 bps	3,7%	3,4%	30 bps
EBITDA	160	83	92,7%	129	184	-30,2%
% margem EBITDA	7,6%	4,0%	360 bps	3,1%	4,2%	-110 bps
Ajustes EBITDA ²	0	31	-100,0%	0	101	-100,0%
% receita líquida	0,0%	1,5%	-150 bps	0,0%	2,3%	-230 bps
Custos Transformação	0	31	-100,0%	0	101	-100,0%
Outros ajustes	0	0	-100,0%	0	0	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	160	113	40,6%	129	285	-54,9%
% margem EBITDA Recorrente²	7,6%	5,4%	220 bps	3,1%	6,5%	-340 bps

¹ Dados do 2T-25 e dos 6M-25 são pro-forma e foram publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding

² A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Apêndice C para referência

- A **receita líquida** permaneceu estável em R\$ e cresceu +7,1% A/A em CC (+10,9% Ex-Argentina), sustentada pelo forte desempenho no México, pelo crescimento saudável e consistente nos mercados maduros da Onda 2 e pelos sinais de recuperação na Argentina, embora o avanço da receita no país tenha sido inferior à inflação local
- A **margem bruta** foi de 61,8% no 2T-26 e permaneceu estável A/A, com a sólida expansão no México compensada pela contração na Argentina. No México, o desempenho foi impulsionado por ajustes de preços, descontos menores diante da indisponibilidade de produtos e efeitos positivos pontuais. Na Argentina, o desempenho continuou pressionado pela desalavancagem dos volumes e pela redução das margens comerciais, conforme destacado no relatório de resultados do 1T-26
- As **despesas com vendas** subiram +2,2 % A/A, ou +60 bps como percentual da receita líquida, refletindo principalmente os maiores incentivos comerciais no México para estimular a atividade nos canais de distribuição e ampliar a base de consultoras. A depender da disponibilidade de produtos, os investimentos em marketing no México poderão ser intensificados, dada a importância estratégica do país para o crescimento futuro da receita
- As **despesas G&A** recuaram -15,5%, ou -230 bps como percentual da receita líquida. O aumento decorre principalmente dos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional, e também reflete otimizações adicionais da Onda 2
- Outras receitas/despesas** totalizaram R\$ +11 milhões, incluindo R\$ -8 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, que foram mais do que compensadas por outras receitas relacionadas majoritariamente à reversão de provisões tributárias
- O **EBITDA** registrou forte alta e somou R\$ +160 milhões, com margem de +7,6%. A expansão de +220 bps A/A (ou +360 bps A/A, quando comparada à margem EBITDA reportada no 2T-25) refletiu, principalmente, ganhos de eficiência nas despesas G&A, decorrentes em grande parte do novo modelo operacional, que mais do que compensaram as pressões associadas à recuperação ainda em curso na Argentina e os maiores investimentos comerciais no México. Ex-Argentina, a expansão da margem A/A teria sido mais que o dobro dos +220 bps registrados

04 Grupo Natura | Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura					
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Receita Líquida	5.170	5.687	-9,1%	9.915	10.830	-8,5%
CMV	-1.771	-1.909	-7,2%	-3.396	-3.585	-5,3%
Lucro Bruto	3.399	3.778	-10,0%	6.519	7.245	-10,0%
% margem Bruta	65,7%	66,4%	-70 bps	65,8%	66,9%	-110 bps
Desp. Vendas	-2.288	-2.344	-2,4%	-4.436	-4.592	-3,4%
% receita líquida	-44,3%	-41,2%	-310 bps	-44,7%	-42,4%	-230 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-750	-915	-18,0%	-1.466	-1.597	-8,2%
% receita líquida	-14,5%	-16,1%	160 bps	-14,8%	-14,7%	-10 bps
Transformation costs	0	-99	-100,0%	0	-225	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-1,7%	170 bps	0,0%	-2,1%	210 bps
Outras receitas / despesas	36	27	36,7%	-96	46	-307,4%
% receita líquida	0,7%	0,5%	20 bps	-1,0%	0,4%	-140 bps
EBIT	398	448	-11,2%	522	879	-40,6%
% margem EBIT	7,7%	7,9%	-20 bps	5,3%	8,1%	-280 bps
Deprec. & Amortiz.	222	211	5,4%	443	429	3,3%
% receita líquida	4,3%	3,7%	60 bps	4,5%	4,0%	50 bps
EBITDA	620	658	-5,9%	965	1.308	-26,2%
% margem EBITDA	12,0%	11,6%	40 bps	9,7%	12,1%	-240 bps
Ajustes EBITDA ²	0	138	-100,0%	0	269	-100,0%
% receita líquida	0,0%	2,4%	-240 bps	0,0%	2,5%	-250 bps
Custos Transformação	0	99	-100,0%	0	225	-100,0%
Outros ajustes	0	40	-100,0%	0	45	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	620	797	-22,2%	965	1.577	-38,8%
% margem EBITDA Recorrente²	12,0%	14,0%	-200 bps	9,7%	14,6%	-490 bps

¹ Dados do 2T-25 e dos 6M-25 são pro-forma e foram publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding

² A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

- A **receita líquida** caiu -9,1% A/A, uma vez que os desafios operacionais e de mercado no Brasil mais do que anularam o desempenho positivo nos mercados hispânicos em R\$ (+7,2% em CC)
- A **margem bruta** foi de 65,7%, queda de -70 bps A/A, refletindo principalmente o descasamento tributário temporário indireto no Brasil e a pressão persistente sobre a margem na Argentina, parcialmente compensados pelos sólidos ganhos registrados no México
- As **despesas com vendas** recuaram -2,4% A/A, com a redução nominal no Brasil em meio à queda da receita mais do que compensando o aumento nos mercados hispânicos para sustentar o ritmo de crescimento no México. Ainda assim, a queda da receita no Brasil gerou desalavancagem operacional, elevando as despesas com vendas consolidadas como percentual da receita líquida em 310 bps A/A
- As **despesas G&A** diminuíram -18,0% A/A, com melhora de 160 bps A/A como percentual da receita líquida, apesar da pressão sobre a receita. A redução refletiu principalmente os ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional, além de pequenos cortes táticos de despesas e otimizações remanescentes da Onda 2 nos mercados hispânicos
- Outras receitas/despesas** totalizaram R\$ +36 milhões. Esse resultado foi impulsionado por R\$ +52 milhões em créditos fiscais no Brasil, que mais do que compensaram os R\$ -23 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e R\$ -13 milhões em baixas contábeis parciais de ativos não operacionais vinculados ao fundo de venture capital Fable
- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridas despesas rescisórias de R\$ -263 milhões. Cerca de 85% da redução planejada já foi executada, e o restante deve ser concluído nos próximos meses
- O **EBITDA** somou R\$ +620 milhões, com margem de +12,0%, ou +13,2% ex-efeito do descasamento tributário. A queda da margem de -200 bps A/A (ou +40 bps A/A quando comparada à margem EBITDA reportada no 2T-25) reflete principalmente os impactos de impostos (-120 bps A/A, despesas com rescisão (-40 bps A/A) e a desalavancagem de vendas no Brasil, em meio ao fraco desempenho da receita. Esses efeitos mais do que compensaram os sólidos resultados operacionais obtidos nos mercados hispânicos
- Com a expectativa de redução gradual das pressões sobre a desalavancagem no Brasil, de manutenção do ritmo sólido na região hispânica e de ampliação das eficiências proporcionadas pelo novo modelo operacional ao longo do ano, espera-se que a margem EBITDA reportada apresente expansão em relação ao valor reportado em 2025

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Despesas financeiras	-227	-360	-37,0%	-418	-626	-33,2%
Juros dos empréstimos e derivativos	-127	-137	-7,3%	-256	-267	-4,1%
Contingências judiciais	-11	-9	27,4%	-20	-21	-1,8%
Juros de arrendamento	-15	-20	-22,0%	-35	-52	-33,1%
Outras despesas financeiras	-73	-194	-62,4%	-107	-286	-62,6%
Receitas financeiras	32	118	-72,6%	97	177	-45,2%
Aplicações financeiras	21	23	-7,0%	50	63	-20,7%
Outras receitas financeiras	11	95	-88,4%	46	113	-59,0%
Variação cambial	-87	279	-131,1%	-475	143	-432,1%
Var. cambial operacional	28	11	157,4%	11	-25	-142,2%
Var. cambial financeira	-114	268	-142,7%	-485	168	-389,0%
Efeito de hiperinflação	-16	-14	14,8%	-29	-21	35,6%
Resultado Financeiro	-297	23	-1378,6%	-826	-328	151,5%

¹ Dados do 2T-25 e 6M-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

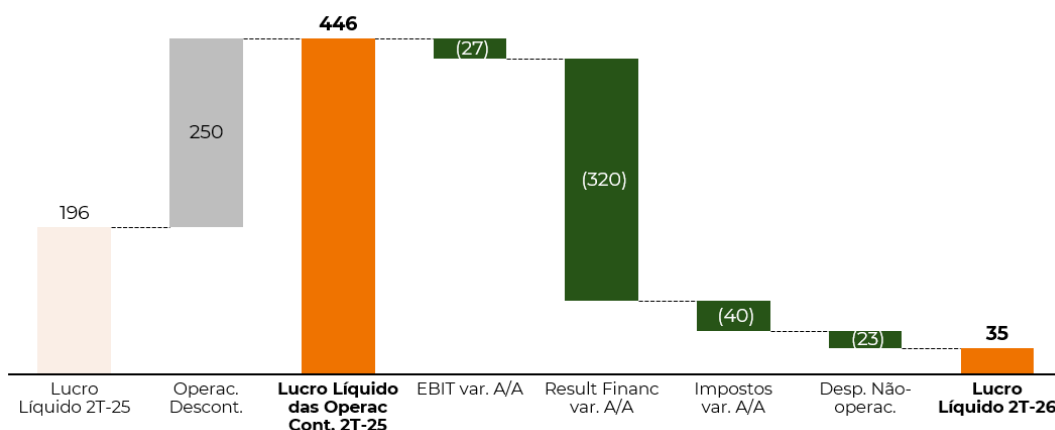
Os **resultados financeiros líquidos** somaram R\$ -297 milhões no 2T-26, em comparação com R\$ +23 milhões no 2T-25. A piora de R\$ -320 milhões A/A é explicada principalmente por:

- **Variação cambial financeira** de R\$ -114 milhões, comparada a R\$ +268 milhões no mesmo período do ano anterior, quando os resultados foram beneficiados pela variação cambial sobre um empréstimo *intercompany* (EUR x USD) entre a Natura Lux e a Avon International. Os R\$ -114 milhões são compostos por:
 - R\$ -80 milhões em custos de *carryover* de derivativos contratados para proteger o principal dos bonds denominados em dólar
 - R\$ -238 milhões decorrentes da liquidação parcial dos derivativos mencionados acima, com vencimento no 2T-26 e alguns ainda esperados para os próximos 12 meses. Novos derivativos foram contratados para manter a proteção de 100% do principal dos bonds em dólar
 - R\$ +173 milhões em ganhos cambiais e de marcação a mercado
 - R\$ +31 milhões em outros efeitos

Também vale destacar:

- **Despesas com juros** de R\$ -127 milhões, com base em uma dívida total de R\$ 6,2 bilhões, o que implica uma taxa de juros trimestral efetiva de 2,0%
- **Receitas de aplicações financeiras** de R\$ +21 milhões, representando rendimento trimestral de 0,9% sobre o total de caixa e equivalentes de R\$ 2,4 bilhões. Esse rendimento relativamente baixo deve-se principalmente ao fato de uma parte da posição estar mantida em dólares, bem como ao menor saldo médio de caixa ao longo do trimestre em comparação com o saldo ao final do período

06 Lucro Líquido



O **lucro líquido** totalizou R\$ +35 milhões no 2T-26, comparado a R\$ +196 milhões no 2T-25, ou R\$ +446 milhões provenientes das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A redução de R\$ -410 milhões A/A é explicada pelos seguintes fatores:

- Redução de R\$ -27 milhões no **EBIT** A/A, uma vez que a queda do EBITDA no Brasil, decorrente da desalavancagem operacional e os efeitos tributários temporários, mais do que compensaram os ganhos de rentabilidade nos mercados hispânicos
- Deterioração de R\$ -320 milhões no **resultado financeiro líquido** A/A, decorrente principalmente dos custos de liquidação de derivativos, além de uma base de comparação favorável no ano anterior associada a efeitos cambiais contábeis sobre um empréstimo *intercompany*
- **Despesas tributárias** de R\$ -65 milhões, refletindo o efeito da linearização tributária e o aumento do lucro tributável como resultado da melhora do desempenho operacional nos mercados hispânicos. O aumento de R\$ -40 milhões A/A deveu-se, principalmente, aos resultados mais sólidos nesses mercados
- **Resultados não-operacionais** de R\$ -23 milhões explicados pelas despesas com rescisões relacionadas a reorganização

07 Fluxo de Caixa

(R\$ MM, %)	Cosméticos Holding ^a			Pro-forma ^b Holding ^a		
	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	35	196	(82)	-410	44	(1.029)
Depreciação e amortização	222	211	5	443	429	3
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	546	561	(3)	1.268	1.286	(1)
Resultado das Operações Descontinuadas	0	250	-	0	351	-
Lucro líquido ajustado	804	1.217	(34)	1.302	2.111	(38)
Redução / (aumento) no capital de giro	-105	-606	(83)	-629	-1.242	(49)
Estoque	61	-166	(136)	-177	-633	(72)
Contas a receber	-258	-508	(49)	57	-170	(134)
Contas a pagar	-95	385	(125)	-527	311	(269)
Outros ativos e passivos	188	-317	(159)	18	-750	(102)
Imposto de renda e contribuição social	-42	-44	(4)	-156	-134	16
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-340	-189	79	-423	-243	74
Pagamentos de lease	-85	-67	26	-157	-183	(14)
Outras atividades operacionais	-180	-32	461	-246	-97	154
Caixa das operações continuadas	52	279	(82)	-309	212	(246)
Capex	-49	-103	(52)	-87	-165	(47)
Venda de ativos	0	0	-	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-2	-16	(85)	-34	-56	(39)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	0	159	(100)	-430	-9	4.485
Outras atividades de investimento e financiamento	-414	277	(249)	589	466	26
Atividades operacionais - operações descontinuadas	0	-607	-	-354	-1.761	(80)
Variação do saldo de caixa	-414	-170	143	-195	-1.305	(85)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	0	159	(100)	-430	-9	4.485
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-340	-189	79	-423	-243	74
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-2	-16	(85)	-34	-56	(39)
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	342	365	(6)	27	290	(91)

^a Pro-forma conforme publicado no Release do 2T-25

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** foi neutro no 2T-26, ante uma geração de R\$ +160 milhões no 2T-25.

Em termos do fluxo de caixa livre para a firma (FCFF), a companhia gerou R\$ +342 milhões, apesar dos desafios operacionais enfrentados no trimestre, uma leve redução de R\$ -23 milhões A/A.

Essa variação refletiu, principalmente:

- Queda no lucro líquido das operações continuadas de R\$ -413 milhões A/A, refletindo principalmente maiores despesas financeiras líquidas;
- Demais atividades operacionais que resultaram em saída de caixa de R\$ -180 milhões, ante R\$ -32 milhões no mesmo período do ano anterior. O maior consumo de caixa A/A decorreu principalmente de depósitos judiciais e pagamentos relacionados a demandas tributárias, cíveis e trabalhistas

Compensada por:

- Melhora de R\$ +501 milhões no capital de giro A/A, resultado da melhora de R\$ +250 milhões no contas a receber e de R\$ +227 milhões em estoques, com ambas as rubricas se beneficiando da pressão sobre as receitas
- Redução de R\$ 54 milhões nos investimentos A/A, refletindo principalmente o ritmo mais lento de abertura de lojas, conforme destacado na seção "Brasil - Desempenho por canal de distribuição", além de um efeito favorável de faseamento entre os trimestres

08 Alavancagem e Dívida Líquida

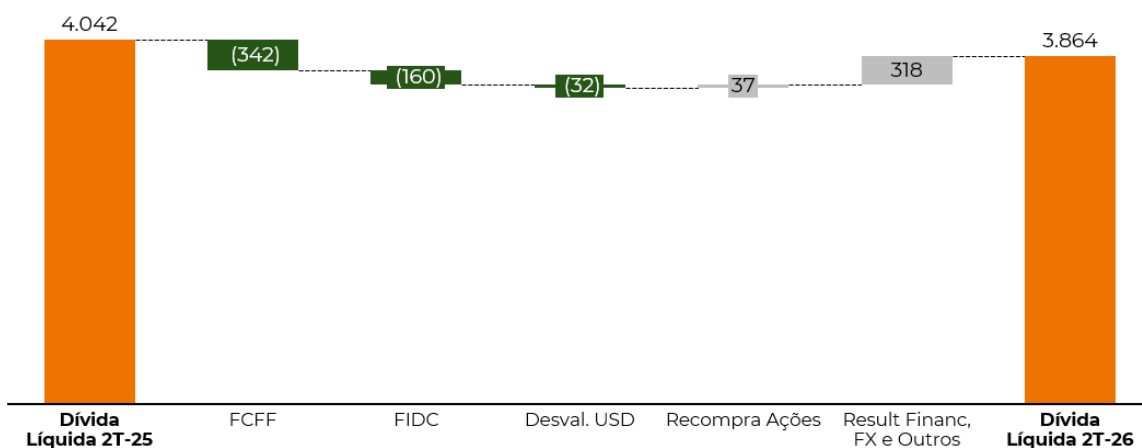
(R\$ MM, %)	Cosméticos	Cosméticos	Holding
	2T-26	1T-26	2T-25
Curto-Prazo	410	484	88
Longo-Prazo	5.853	5.879	6.271
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	723	580	352
(=) Total de passivos de financiamento	6.987	6.943	6.711
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	-723	-580	-352
Dívida Bruta^a	6.263	6.363	6.359
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	-41	46	-28
Total Dívida Bruta	6.222	6.409	6.331
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.358	2.367	2.343
(=) Dívida Líquida	3.864	4.042	3.989
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,06x	2,12x	2,18x
Dívida Total/EBITDA	3,32x	3,35x	3,46x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,35x	2,41x	2,54x
Dívida Total/EBITDA	3,78x	3,82x	4,03x

a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **dívida líquida** encerrou o 2T-26 em R\$ 3,9 bilhões, redução de R\$ -179 milhões T/T. Essa queda refletiu a geração de R\$ 342 milhões em fluxo de caixa livre para a firma e a entrada de R\$ 160 milhões provenientes dos investidores seniores do FIDC, parcialmente compensadas por pagamentos de juros sobre a dívida e liquidação de derivativos.

O **índice de alavancagem** encerrou o 2T-26 em 2,06x, com uma ligeira queda T/T, sendo que tanto o EBITDA dos últimos 12 meses (UDM) quanto a dívida líquida permaneceram, em linhas gerais, nos mesmos níveis do 1T-26. O EBITDA UDM ficou estável, com o EBITDA reportado no 2T-26 totalizando R\$ +620 milhões, ante R\$ +658 milhões no mesmo período do ano anterior.



09 ESG

ESG ¹	2T-26	2T-25	% A/A
Emissão absoluta de carbono	235.252	277.651	-15,3%
Escopo 1 e 2	6.877	7.634	-9,9%
Escopo 3 ²	228.375	270.017	-15,4%
% de plástico reciclado pós consumo	21,0%	24,4%	-340 bps
Plásticos sustentáveis (%)³	30,5%	31,8%	-130 bps

¹ Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. ² Escopo 3 inclui frentes de trabalho prioritárias (Produtos CFT, Produtos Casa & Estilo, Materiais impressos e Logística). O inventário completo do Escopo 3 é apresentado no Relatório Anual. ³ Incorporação do plástico pós consumo e plástico renovável

No pilar de Transição Climática, o Posto Avançado de Estoque em Manaus traduz nossa estratégia em resultados concretos. A operação permitiu reduzir em 92% o uso de transporte aéreo, evitando a emissão de 2.566 tCO₂e, além de proporcionar um ganho de eficiência operacional de 49% e uma economia anual de aproximadamente R\$ 40 milhões. Esse compromisso com a eficiência financeira e ambiental também orienta a adoção da frota movida a biometano, responsável por reduzir em 17% as emissões das operações logísticas no Brasil, o equivalente a 8.800 tCO₂e evitadas. Esses avanços reforçam que descarbonização e rentabilidade podem caminhar juntas.

Outro destaque foi a ação especial do programa de logística reversa “Recicle com a Natura”, voltada à coleta do papel siliconado das figurinhas dos álbuns da Copa do Mundo de Futebol de 2026. Associada a um incentivo comercial para compras acima de R\$ 100, a iniciativa demonstrou o potencial das ações de sustentabilidade para atrair tráfego qualificado e gerar valor financeiro. Durante a campanha, as vendas realizadas com o cupom de logística reversa somaram R\$ 4,45 milhões em receita bruta, enquanto o ticket médio aumentou 49,2% nas lojas próprias e 54,1% nas franquias. Em parceria com a Polpel Fibras, única empresa da América Latina com tecnologia para reciclar esse material específico, todo o volume coletado será transformado em embalagens de papelão e reincorporado à cadeia de suprimentos da Natura, consolidando um modelo de economia circular de ciclo fechado.

Em linha com nosso compromisso com grupos sub-representados, aderimos à Coalizão para a Defesa e Inclusão dos Consumidores Negros, liderada pelo Movimento pela Equidade Racial (MOVER). A iniciativa estabelece protocolos de combate à discriminação e prevê a capacitação das equipes. Ainda na frente social, firmamos uma parceria diretamente ligada aos negócios com o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, por meio do programa “Acredita no Primeiro Passo”. A iniciativa oferecerá treinamento gratuito a mais de 3 milhões de pessoas inscritas no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal (CadÚnico), ampliando suas oportunidades de inclusão produtiva por meio de vendas por relações, da plataforma Bluma e de empregos formais em nosso ecossistema.

Como reconhecimento à consistência da nossa atuação, fomos apontados como líderes nas categorias “Ambiental” e “Social” do ranking Brand Finance Brasil 2026. Também alcançamos a 11ª posição entre as Marcas Mais Valiosas do país e a 18ª entre as Marcas Mais Fortes, além de ocuparmos posição de destaque no setor de beleza e cosméticos em ambas as listas. Nossa trajetória de sustentabilidade está detalhada no Relatório Integrado, no Caderno de Indicadores ESG e no IP&L de 2025. Esses documentos evidenciam o cumprimento antecipado de diversas metas dos Compromissos 2030, como a expansão para 52 bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica, superando a meta de 49 até 2027; o envolvimento de 46 comunidades agroextrativistas, acima da meta de 45 até 2030; e a geração de R\$ 4 em benefícios sociais e ambientais para cada R\$ 1 de receita, antecipando a meta prevista para 2030.

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de junho de 2026.

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12ª emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 221.527 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 255,9 DI + 0,8 por ano)	
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 335.771 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 487,2)	IPCA + 6,80%
		06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 275.051 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 306,9)	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	15/06/2024	15/06/2029	R\$ 1.326 milhões	DI + 1,20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4,125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%
Natura Indústria S.A.	Res. 4131	09/02/2026	10/02/2027	US\$ 56.947 million	DI + 0,65 por ano

11 Anexos

A. Balanço Patrimonial

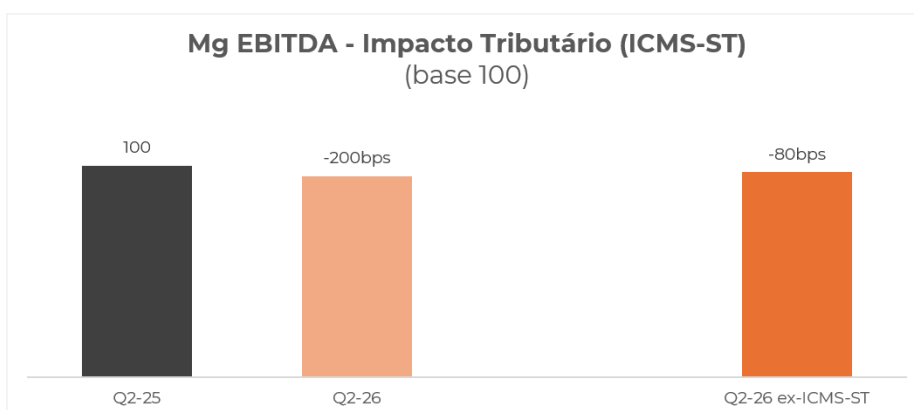
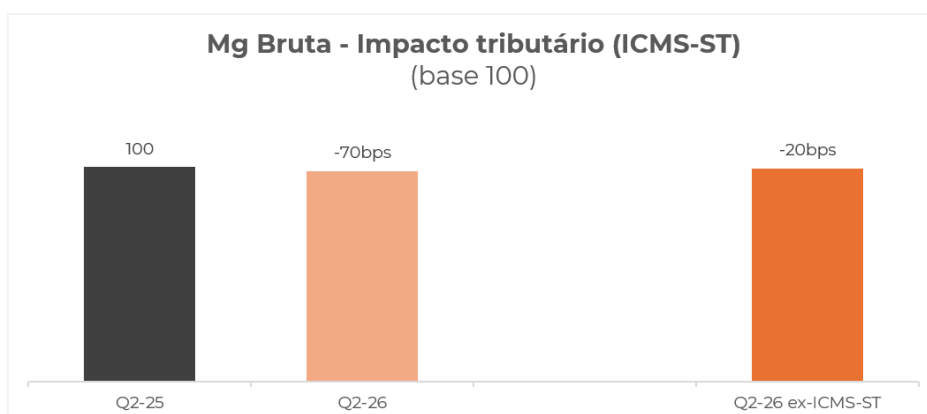
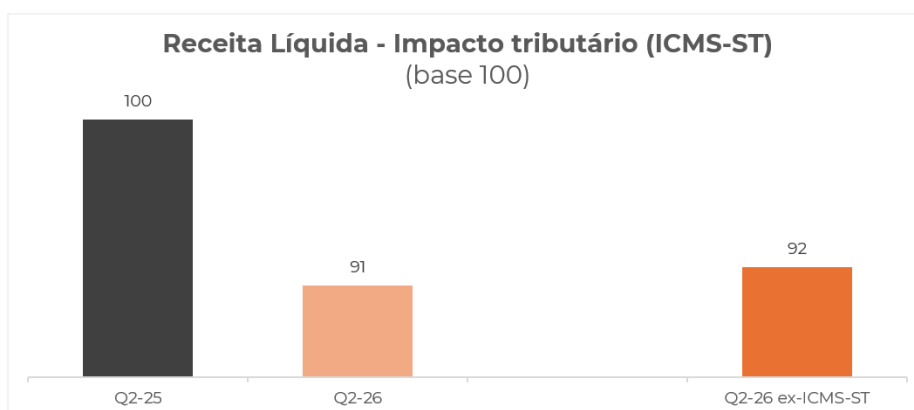
ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 1T-26	Holding 2T-25	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 1T-26	Holding 2T-25
ATIVOS CIRCULANTES				PASSIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.297	1.710	1.335	Empréstimos, financiamentos e debêntures	410	484	88
Títulos e valores mobiliários	1.061	657	1.007	Arrendamento mercantil	173	178	183
Contas a receber de clientes	4.350	4.199	4.527	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.281	4.416	5.032
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Estoques	3.017	3.158	3.021	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	1
Impostos a recuperar	901	1.004	906	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	592	553	650
Imposto de renda e contribuição social	193	209	234	Obrigações tributárias	372	452	502
Instrumentos financeiros derivativos	16	27	66	Imposto de renda e contribuição social	78	75	79
Outros ativos circulantes	505	586	494	Instrumentos financeiros derivativos	567	548	340
Ativos mantidos para venda	34	34	7.280	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	12
				Outros passivos circulantes	296	331	317
				Ativos mantidos para venda	0	0	4.016
Total dos Ativos Circulantes	11.374	11.583	18.872	Total dos Passivos Circulantes	6.769	7.037	11.220
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES				PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	425	Empréstimos, financiamentos e debêntures	5.853	5.879	6.271
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	723	580	352
Impostos a recuperar	387	365	550	Arrendamento mercantil	322	316	395
Imposto de renda e contribuição social diferido	2.067	2.044	1.719	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	75	53	23
Depósitos judiciais	865	711	576	Obrigações tributárias	198	196	177
Instrumentos financeiros derivativos	81	85	86	Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	0	135
Títulos e valores mobiliários	30	30	25	Imposto de renda e contribuição social	53	48	127
Outros ativos não circulantes	23	40	97	Instrumentos financeiros derivativos	67	182	0
				Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	908	871	858
				Outros passivos não circulantes	273	286	264
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.454	3.275	3.478	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.471	8.411	8.601
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
				Capital social	6.000	6.000	12.490
				Ações em tesouraria	-3	-4	0
Imobilizado	2.397	2.416	2.466	Reservas de capital	2.173	2.192	10.366
Intangível	9.992	10.019	9.364	Reservas de lucro	3.501	3.466	0
Direito de Uso	609	617	685	Ajustes de avaliação patrimonial	914	808	760
				Prejuízo acumulado	0	0	-8.572
				Participação dos acionistas não-controladores	0	0	-1
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.452	16.326	15.993	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	12.586	12.462	15.043
TOTAL DOS ATIVOS	27.826	27.910	34.865	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	27.826	27.910	34.865

B. Itens extraordinários

(R\$ MM, %) ¹	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Itens extraordinários	-29	139	-121,0%	121	270	-55,2%
Despesas com reestruturação (Reorg)	23	0	n.a.	226	0	n.a.
Plano de Transformação e Integração	0	99	-100,0%	0	225	-100,0%
Créditos tributários	-53	0	n.a.	-53	0	n.a.
Outros não-recorrentes	0	40	-100,0%	-53	45	-216,9%

¹ Dados do 2T-25 e 6M-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

C. Reconciliação impacto ICM-ST



12 Detalhes da teleconferência

Terça-feira, 11 de agosto de 2026

08h00 | Nova York

09h00 | Brasília

13h00 | Londres

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

13 Glossário

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

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

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

B2B (Business-to-Business): Modelo de negócios no qual as transações comerciais ocorrem diretamente entre empresas (vendas para pessoas jurídicas/vendas B2B), como no caso da comercialização de ativos pela Natura Ingredients.

Brand Finance: consultoria independente líder global em avaliação de marcas e ativos. É uma firma de contabilidade regulada pelo Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), a primeira do setor a integrar o International Valuation Standards Council (IVSC), e seus rankings são certificados pelo Marketing Accountability Standards Board (MASB).

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

CadÚnico (Cadastro Único): registro do Governo Federal brasileiro que identifica e caracteriza as famílias de baixa renda, servindo de base para sua inclusão em programas sociais de capacitação e geração de renda

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

CFT: mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (Cosmetics, Fragrances and Toiletries), que abrange as categorias de fragrâncias, cuidados corporais e hidratação com óleos, maquiagem (excluindo produtos para unhas), cuidados faciais, cuidados capilares (excluindo coloração), sabonetes, desodorantes, cuidados masculinos (excluindo lâminas de barbear) e proteção solar

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

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

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

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

EBITDA Reportado: EBITDA sem ajustes, considerando somente itens contábeis (equivalente ao LAJIDA)

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

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

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

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

IP&L (Integrated Profit & Loss): ferramenta de gestão integrada que permite contabilizar não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos das operações da empresa nas dimensões ambiental, social e humana.

Minha Loja: plataforma oficial e integrada de vendas online disponibilizada às consultoras de beleza; funciona como uma vitrine digital personalizada na qual as consultoras geram um link exclusivo para vender produtos da Natura, Avon e Casa & Estilo para clientes

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

MOVER (Movimento pela Equidade Racial): coalizão formada por grandes empresas e voltada à promoção da diversidade e da equidade racial, bem como ao combate ao racismo estrutural no ambiente corporativo brasileiro

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

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

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

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

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

R\$: reais brasileiros

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

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

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

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

14 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net

Q2 - 26

Earning Release

Pressured Revenues in Brazil Weights on Margin, Partially Offset by Hispanic Markets and New Operating Model

- Driven by product unavailability, macro headwinds, and a temporary tax mismatch, Brazil posted pressured top-line and EBITDA margin, despite a healthy gross margin and initial efficiencies from the new operating model
- Hispanic markets delivered accelerated growth and strong profitability expansion, despite Argentina's ongoing gradual recovery
- Net debt and leverage were slightly lower QoQ, supported by FCF generation in Q2-26, despite challenges in Brazil

	Q2-26				6M-26			
(BRL mn, %) ¹	Brazil	Hispanic	Latam	Natura Group ^a	Brazil	Hispanic	Latam	Natura Group ^a
Net revenues	3,070	2,100	5,170	5,170	5,752	4,164	9,915	9,915
YoY growth - CC (%)	-14,8%	7,2%	-7,1%	-7,1%	-10,7%	3,0%	-5,5%	-5,5%
YoY growth - BRL (%)	-14,8%	0,7%	-9,1%	-9,1%	-10,7%	-5,2%	-8,5%	-8,5%
Gross margin (%)	68,5%	61,8%	65,7%	65,7%	68,9%	61,4%	65,8%	65,8%
YoY change (bps)	-60 bps	0 bps	-70 bps	-70 bps	-90 bps	-120 bps	-110 bps	-110 bps
EBITDA	504	160	664	620	874	129	1,003	965
YoY growth (%) - vs Reported	-23,8%	92,7%	-10,8%	-5,9%	-29,6%	-30,2%	-29,7%	-26,2%
YoY growth (%) - vs Underlying	-30,4%	40,6%	-20,8%	-22,2%	-35,7%	-54,9%	-39,0%	-38,8%
EBITDA margin (%)	16,4%	7,6%	12,8%	12,0%	15,2%	3,1%	10,1%	9,7%
YoY change (bps) - vs Reported	-200 bps	360 bps	-30 bps	40 bps	-410 bps	-310 bps	-240 bps	-240 bps
YoY change (bps) - vs Underlying	-370 bps	220 bps	-190 bps	-200 bps	-590 bps	-340 bps	-510 bps	-490 bps
Net income				35				-410
Net debt				3,864				3,864

^a including corporate expenses

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

Net revenues were BRL 5,170 million in Q2-26, down -9.1% year-on-year (YoY). Performance remained under pressure from a subdued consumption environment, alongside internal operational challenges and adjustments that impacted revenue in Brazil for both the Natura and Avon brands. This decline more than offset healthy top-line growth in Hispanic markets. On a constant currency ("CC") basis, revenues declined -7.1% YoY, driven by:

- Brazil**, down -14.8% YoY, mainly affected by product unavailability which, compounded by a challenging macro, drove a volume decline in the relationship selling channel and pressured performance for both Natura (-14.5%) and Avon (-22.5%). Furthermore, a temporary tax mismatch in Q2-26, stemming from changes in São Paulo's state indirect tax (ICMS-ST), added ~2 p.p. pressure to net sales. Finally, the digital and retail channels, which had been growing at healthy YoY pace, also felt an impact during the quarter due to the implementation of a new harmonized pricing policy and commercial rules across channels (particularly affecting digital performance), alongside the transition of 100% of franchise contracts to a new model
- Hispanic markets**, broadly flat YoY in BRL (+0.7%) and up +7.2% in CC, driven by +12.3% growth from the Natura brand and +4.7% from Avon. Ex-Argentina CC growth reached +10.9%. The performance acceleration of both brands compared to Q1-26 YoY figures was mainly driven by solid performance in Mexico, sustained healthy growth across mature Wave 2 markets, and a steady recovery in Argentina – even as top-line growth lagged local inflation. Performance in Mexico was underpinned by higher commercial activity, which more than offset a YoY decline in consultant count and a slight drop in productivity. Growth was further supported by expanded cross-selling of Natura products across Avon's network and customer base, alongside favorable Q2 phasing

EBITDA was BRL 620 million, with a 12.0% margin or 13.2% ex-tax mismatch effect. This margin contraction¹ of -200 bps YoY (or a +40 bps expansion versus reported Q2-25 EBITDA margin) was primarily driven by selling expenses deleverage in Brazil alongside the temporary tax mismatch (-120 bps YoY) and severance expenses (-40 bps YoY), which more than offset healthy operating results in the Hispanic markets. From a regional perspective:

- Brazil** margin was 16.4%. This -370 bps YoY margin compression¹ primarily reflects a -190 bps YoY impact from a temporary tax mismatch, -50 bps YoY from severance-related expenses and the remaining -130 bps YoY mainly from selling expenses deleverage amid the top-line decline. Excluding the tax effect, EBITDA margin would have declined¹ -180 bps YoY, partially mitigating top-line pressure by pricing actions and initial efficiencies from the new operating model
- Hispanic** margin reached 7.6%. The +220 bps YoY expansion¹ was primarily driven by G&A efficiencies – mostly stemming from the new operating model – which more than offset performance headwinds during Argentina's ongoing recovery and increased selling investments in Mexico. Ex-Argentina, the YoY margins expansion would have been more than twice the +220 bps recorded

Net income was BRL +35 million, compared to BRL +446 million from continued operations in the same period last year. The BRL -410 million YoY decline was primarily driven by the BRL -320 million deterioration in net financial results, mainly impacted by derivative settlement costs, alongside a favorable prior-year comp base due to accounting FX movements related to an intercompany loan. The remaining BRL -90 million YoY decrease reflects BRL -23 million in severance-related expenses associated with the new operating model, as well as higher tax expenses resulting from improved operating results in Hispanic markets.

Net debt stood at BRL 3.9 billion in Q2-26, down BRL 179 million QoQ. This decline was driven by BRL 342 million in free cash flow to firm generation and BRL 160 million FIDC inflow, which were partially offset by cash outflows from interest on debt and derivative settlements. The leverage ratio reached 2.06x, slightly below the Q1-26 level

¹Margin contraction when comparing Q2-26 reported EBITDA margin against Q2-25 Adjusted EBITDA margin

Message from Management

Q2-26 results revealed greater-than-expected operational challenges in Brazil, which were amplified by the macroeconomic environment. However, efficiencies from the new operating model, combined with a healthy gross margin, kept the region's profitability in the mid-teens – or high teens when excluding the temporary impact of indirect tax changes in the State of São Paulo.

Conversely, performance improved across both revenue and profitability in the Hispanic markets. On a consolidated basis, operational challenges in Brazil weighed more heavily due to its significant share of the overall business. Nevertheless, backed by its resilient business model, the company generated positive cash flow to firm in Q2-26 and achieved a slight quarter-over-quarter reduction in leverage.

Following a thorough analysis of recent performance, we concluded that the challenges faced in the first half of the year were largely self-imposed, ultimately resulting from significant execution issues rather than structural business challenges or incorrect strategic choices, though amplified by the macroeconomic backdrop.

In this sense, the challenges recently felt put additional pressure on the need to strengthen our execution, backed by enhanced governance at both the board and management levels. A movement that started earlier this year with a board refresh, designed to support the strategy of a now-simplified business.

As of Q1-26, management was also reorganized to enhance governance and execution capabilities. Although the rapid implementation of this reorganization created some temporary disturbances, there is strong conviction that the new operating model – a customer-oriented platform – enabled a streamlined corporate structure, leveraging data-driven insights to empower teams to more effectively drive disruptive innovation while sharpening competitiveness.

Zooming in on concrete actions to drive execution recovery and address current operational challenges, the company has deployed a dedicated task force to resolve supply chain bottlenecks and stabilize the supporting systems throughout 2H-26. Concurrently, it is recalibrating relationship selling incentives and adjusting commercial strategies toward high-turnover categories to boost consultant activity.

Simultaneously, realigned franchise operations are expected to drive the resumption of sell-in and expansion plans from Q3 onwards, while scaling up the “Minha Loja” platform and

accelerating entry into new marketplaces are important levers in place to strengthen direct-to-consumer revenues.

Despite the evident execution challenges currently faced by the Company, the operational difficulties felt during the quarter stemmed from necessary adjustments to pave the way for future business growth – such as investments in digital and logistics capabilities and realignments to the online and franchise models. The board and management are fully aligned on these initiatives and track their progress frequently through rigorous governance mechanisms – particularly the Strategy and Performance Committee, which monthly evaluates strategic advancement and short- to mid- term operational results.

With enhanced execution and governance now in place, full-year 2026 ambitions have been revised. This updated plan focuses on safeguarding momentum in the Hispanic region – which continues to show solid progress – while gradually restoring revenue in the core Brazilian market.

With the 1H-26 reported EBITDA margin down -490 bps compared to the 1H-25 adjusted EBITDA margin, achieving a reported EBITDA margin expansion in FY-26 – relative to the 14.1% recorded in FY-25 – would require halting key strategic initiatives and scaling back essential investments in brand equity, marketing, R&D and other growth levers. Such measures would lead to an unwanted compromise on the future health of the business, a path that will not be pursued.

Case in point, we are reviewing our FY-26 ambition to achieve a reported EBITDA margin expansion compared to the reported FY-25 figure. Despite the resulting impact of this revised profitability outlook on cash flow, a positive and higher YoY cash generation to firm is still expected this year, keeping leverage levels within the optimal range – a particularly critical factor given the uncertainties already emerging for 2027.

While this performance falls short of initial expectations for the year and represents a temporary setback to restoring full growth, it does not alter the fundamental business thesis. The business remains built on strong brands, distributed through a unique business model across high-potential markets, and backed by a committed, innovative, and execution-driven team – a powerful combination designed to deliver consistent financial growth, high margins, and strong returns.

01 Results Summary

(BRL mn, %) ¹	Q2-26			Q2-25			Q2-26			Q2-25			Q2-26			Q2-25		
	Q2-26	Brazil	% YoY	Q2-26	Hispanic	% YoY	Q2-26	Latam	% YoY	Q2-26	Latam	% YoY	Q2-26	Group Corporate	% YoY	Q2-26	Natura Group	% YoY
Gross revenues	4.298	4.919	-12,6%	2.612	2.627	-0,6%	6.910	7.546	-8,4%				6.910	7.546	-8,4%			
Net revenues	3.070	3.603	-14,8%	2.100	2.085	0,7%	5.170	5.687	-9,1%				5.170	5.687	-9,1%			
Natura	2.589	3.027	-14,5%	1.504	1.433	5,0%	4.093	4.459	-8,2%				4.093	4.459	-8,2%			
Avon	374	483	-22,5%	455	449	1,4%	830	932	-11,0%				830	932	-11,0%			
Home & Style	55	86	-36,2%	137	179	-23,5%	191	264	-27,6%				191	264	-27,6%			
Others	53	8	577,6%	4	24	-83,6%	56	31	79,3%				56	31	79,3%			
COGS	-968	-1.112	-13,0%	-803	-797	0,7%	-1.771	-1.909	-7,2%				-1.771	-1.909	-7,2%			
Gross profit	2.102	2.491	-15,6%	1.297	1.287	0,7%	3.399	3.778	-10,0%				3.399	3.778	-10,0%			
Gross margin (%)	68,5%	69,1%	-60 bps	61,8%	61,8%	0 bps	65,7%	66,4%	-70 bps				65,7%	66,4%	-70 bps			
Operating expenses	-1.741	-1.968	-11,5%	-1.212	-1.276	-5,1%	-2.953	-3.244	-9,0%	-49	-86	-43,5%	-3.002	-3.330	-9,9%			
as % of net revenues	-56,7%	-54,6%	-210 bps	-57,7%	-61,2%	350 bps	-57,1%	-57,0%	-10 bps				-58,1%	-58,6%	50 bps			
Selling expenses	-1.319	-1.395	-5,5%	-969	-948	2,2%	-2.288	-2.344	-2,4%				-2.288	-2.344	-2,4%			
G&A expenses	-460	-534	-13,7%	-254	-300	-15,5%	-714	-834	-14,4%	-36	-81	-55,8%	-750	-915	-18,0%			
Transformation costs	0	-57	-100,0%	0	-31	-100,0%	0	-88	-100,0%	0	-11	-100,0%	0	-99	-100,0%			
Other revenues / expenses	39	19	108,3%	11	3	305,1%	49	21	132,6%	-13	5	-347,1%	36	27	36,7%			
EBIT	361	523	-31,0%	85	11	680,4%	446	534	-16,4%	-49	-86	-43,5%	398	448	-11,2%			
EBIT margin (%)	11,8%	14,5%	-270 bps	4,1%	0,5%	360 bps	8,6%	9,4%	-80 bps				7,7%	7,9%	-20 bps			
D&A	143	139	3,3%	75	72	3,6%	218	210	3,4%	4	0	4327,7%	222	211	5,4%			
EBITDA	504	662	-23,8%	160	83	92,7%	664	745	-10,8%	-44	-86	-48,6%	620	658	-5,9%			
EBITDA margin (%)	16,4%	18,4%	-200 bps	7,6%	4,0%	360 bps	12,8%	13,1%	-30 bps	-0,9%	-1,5%	60 bps	12,0%	11,6%	40 bps			
2025 EBITDA adjustments ²	0	63	-100,0%	0	31	-100,0%	0	93	-100,0%	0	45	-100,0%	0	138	-100,0%			
2025 Underlying EBITDA ²	504	725	-30,4%	160	113	40,6%	664	838	-20,8%	-44	-41	7,6%	620	797	-22,2%			
2025 Underlying EBITDA margin (%)²	16,4%	20,1%	-370 bps	7,6%	5,4%	220 bps	12,8%	14,7%	-190 bps	-0,9%	-0,7%	-20 bps	12,0%	14,0%	-200 bps			
Net financials													-297	23	-1378,6%			
EBT													100	471	-78,7%			
Taxes													-65	-25	156,4%			
as % of EBT													-64,9%	-5,4%	-5950 bps			
Net income from continued operations													35	446	-92,1%			
Net margin (%)													0,7%	7,8%	-710 bps			
Discontinued operations													0	-250	-100,0%			
Net income / loss													35	196	-82,0%			

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

² From 2026 onwards, EBITDA will no longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/ expenses" are disclosed in the Appendix C for reference

(BRL mn, %) ¹	6M-26			6M-25			6M-26			6M-25			6M-26			6M-25		
	6M-26	Brazil	% YoY	6M-26	Hispanic	% YoY	6M-26	Latam	% YoY	6M-26	Latam	% YoY	6M-26	Group Corporate	% YoY	6M-26	Natura Group	% YoY
Gross revenues	8.006	8.826	-9,3%	5.197	5.540	-6,2%	13.203	14.366	-8,1%				13.203	14.366	-8,1%			
Net revenues	5.752	6.440	-10,7%	4.164	4.390	-5,2%	9.915	10.830	-8,5%				9.915	10.830	-8,5%			
Natura	4.808	5.315	-9,5%	2.972	2.960	0,4%	7.779	8.275	-6,0%				7.779	8.275	-6,0%			
Avon	738	905	-18,5%	901	1.003	-10,2%	1.639	1.909	-14,1%				1.639	1.909	-14,1%			
Home & Style	114	152	-25,1%	279	390	-28,5%	392	541	-27,5%				392	541	-27,5%			
Others	92	68	35,1%	12	37	-66,7%	104	105	-0,9%				104	105	-0,9%			
COGS	-1.791	-1.944	-7,9%	-1.605	-1.641	-2,2%	-3.396	-3.585	-5,3%				-3.396	-3.585	-5,3%			
Gross profit	3.961	4.497	-11,9%	2.558	2.749	-6,9%	6.519	7.245	-10,0%				6.519	7.245	-10,0%			
Gross margin (%)	68,9%	69,8%	-90 bps	61,4%	62,6%	-120 bps	65,8%	66,9%	-110 bps				65,8%	66,9%	-110 bps			
Operating expenses	-3.367	-3.535	-4,7%	-2.584	-2.714	-4,8%	-5.951	-6.249	-4,8%	-46	-118	-60,7%	-5.998	-6.367	-5,8%			
as % of net revenues	-58,5%	-54,9%	-360 bps	-62,1%	-61,8%	-30 bps	-60,0%	-57,7%	-230 bps				-60,5%	-58,8%	-170 bps			
Selling expenses	-2.509	-2.584	-2,9%	-1.927	-2.008	-4,0%	-4.436	-4.592	-3,4%				-4.436	-4.592	-3,4%			
G&A expenses	-883	-890	-0,7%	-521	-596	-12,5%	-1.404	-1.485	-5,5%	-62	-111	-44,5%	-1.466	-1.597	-8,2%			
Transformation costs	0	-112	-100,0%	0	-101	-100,0%	0	-213	-100,0%	0	-11	-100,0%	0	-225	-100,0%			
Other revenues / expenses	25	51	-50,9%	-136	-9	1458,0%	-111	42	-365,2%	15	4	256,5%	-96	46	-307,4%			
EBIT	593	962	-38,3%	-25	35	-171,6%	568	997	-43,0%	-46	-118	-60,7%	522	879	-40,6%			
EBIT margin (%)	10,3%	14,9%	-460 bps	-0,6%	0,8%	-140 bps	5,7%	9,2%	-350 bps				5,3%	8,1%	-280 bps			
D&A	280	280	0,2%	154	149	3,3%	434	429	1,3%	9	0	4408,2%	443	429	3,3%			
EBITDA	874	1.241	-29,6%	129	184	-30,2%	1.003	1.426	-29,7%	-37	-118	-68,3%	965	1.308	-26,2%			
EBITDA margin (%)	15,2%	19,3%	-410 bps	3,1%	4,2%	-110 bps	10,1%	13,2%	-310 bps	-0,4%	-1,1%	70 bps	9,7%	12,1%	-240 bps			
2025 EBITDA adjustments ²	0	118	-100,0%	0	101	-100,0%	0	219	-100,0%	0	50	-100,0%	0	269	-100,0%			
2025 Underlying EBITDA ²	874	1.359	-35,7%	129	285	-54,9%	1.003	1.645	-39,0%	-37	-68	-44,8%	965	1.577	-38,8%			
Underlying EBITDA margin (%)	15,2%	21,1%	-590 bps	3,1%	6,5%	-340 bps	10,1%	15,2%	-510 bps	-0,4%	-0,6%	20 bps	9,7%	14,6%	-490 bps			
Net financials													-826	-328	151,5%			
EBT													-304	550	-155,2%			
Taxes													-106	-155	-31,7%			
as % of EBT													34,8%	-28,2%	6300 bps			
Net income from continued operations													-410	395	-203,6%			
Net margin (%)													-4,1%	3,7%	-780 bps			
Discontinued operations													0	-351	-100,0%			
Net income / loss													-410	44	-1029,1%			

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

² From 2026 onwards, EBITDA will no longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/ expenses" are disclosed in the Appendix C for reference

02 Brazil Operational and Financial Performance

A. Performance by brand

As disclosed in the Material Fact “Preliminary Q2-26 Results” published on July 8, Brazil's subdued consumption environment, coupled with internal operational challenges and adjustments, pressured Q2-26 revenues for both the Natura and Avon brands to a greater extent than initially anticipated.

Brazil						
(BRL mn, %)	Q2-26	Q2-25	%YoY BRL ^a	6M-26	6M-25	%YoY BRL ^a
Total	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%
YoY growth - CC (%)	-14,8%	5,0%		-10,7%	4,8%	
Natura	2.589	3.027	-14,5%	4.808	5.315	-9,5%
YoY growth - CC (%)	-14,5%	10,3%		-9,5%	9,4%	
Avon	374	483	-22,5%	738	905	-18,5%
YoY growth - CC (%)	-22,5%	-12,9%		-18,5%	-12,4%	
Home & Style	55	86	-36,2%	114	152	-25,1%
YoY growth - CC (%)	-36,2%	2,8%		-25,1%	-6,3%	
Others	53	8	577,6%	92	68	35,1%
YoY growth - CC (%)	577,6%			35,1%		

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

Natura Brazil

- Natura in Brazil posted a -14.5% YoY drop, primarily driven by severe product unavailability that impacted all three distribution channels. This was caused by the stabilization of the new Integrated Planning system, an SAP update, and volume reallocation following the closure of the Interlagos plant. Adjustments being made across both supply planning and production – coupled with greater flexibility for urgent production – are expected to gradually normalize product availability throughout H2-26
- Product unavailability, compounded by a challenging macro, drove a volume decline in the relationship selling channel. This drop led to a YoY decline in consultant activity and productivity, more than offsetting the QoQ channel recovery. Strategic adjustments to commercial incentives for consultant leaders and the internal sales force were implemented in mid-Q1 2026. These, coupled with a more regionalized communication and offering focused on high-turnover categories, are expected to drive brand performance as initiatives gain traction and service levels normalize
- A temporary tax mismatch in Q2-26, stemming from changes in São Paulo's state indirect tax (ICMS-ST), also added pressure to net sales, though it did not impact YoY gross sales
- Driven by a streamlined structure and data-driven insights, teams are empowered to foster disruptive innovation and enhance market competitiveness. More recently, key emblematic products and campaigns were launched, most notably: I) Kaiak K21 – a new fragrance line connecting directly with outdoor sports communities; and II) Natura Ekos Equilibrium – a limited-edition launch inspired by consumer feedback and celebrating Brazilian singer Anitta's new well-being moment

Avon Brazil

- Top line declined -22.5% YoY as the impacts that pressured Natura's performance – as described above – also affected Avon, which was integrated into Natura's operational framework following Wave 2
- While Avon's relaunch continued to progress as planned throughout Q2-26, results were negatively impacted by service-level disruptions. Consequently, overall performance of the relaunch is currently mixed, as isolating the impact of product unavailability and other operational challenges from the actual relaunch outcomes is challenging. On the other hand, Avon's brand health metrics have stabilized, building on Q1-26 improvements following the relaunch

Home & Style

- The category declined -36.2% YoY, a steeper drop compared to the -10.8% YoY recorded in Q1-26. This was mainly driven by a tough comparison base in Q2-25, when performance benefited from a particularly successful opportunistic campaign

B. Performance by distribution channel

The temporary tax mismatch mentioned in the “Natura Brazil” section impacted Q2-26 performance across all three channels detailed below. Effective July 1, the State of São Paulo eliminated the tax substitution (ICMS-ST) regime for direct sales, lowering the tax burden for this channel. Consequently, while pressure is expected to persist in direct-to-consumer channels, a reduced tax burden is expected for consultant-driven sales formats starting in Q3-26.

	Brazil					
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Operational KPIs						
# of consultants ^a ('000)	1.480	1.519	-2,6%	1.464	1.516	-3,4%
# Identified Clients (mn)	9,0	7,9	13,8%	9,0	7,9	13,8%
Total Stores	1.098	1.024	7,2%	1.098	1.024	7,2%
Own stores	186	154	20,8%	186	154	20,8%
Franchise stores	912	870	4,8%	912	870	4,8%
SSS growth (%)	-4,3%	9,1%	-1340 bps	-2,2%	9,6%	-1180 bps
Revenue per channel (BRL mn)						
Relationship selling	2.651	3.154	-15,9%	4.931	5.659	-12,9%
Omni / Digital	167	190	-11,7%	375	343	9,2%
Retail	251	259	-3,0%	446	438	1,8%
Total	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Top line declined -15.9% YoY, impacted by lower consultant activity and productivity, as noted in the “Natura Brazil” section above. This was further compounded by a -2.6% YoY decrease in beauty consultants – though it grew QoQ, showing early signs that strategic commercial adjustments made in mid-Q1 2026 are starting to kick-in

Omni/Digital

- Net sales dropped -11.7% YoY, mainly due to the São Paulo tax impact, alongside the implementation of a new harmonized pricing policy and commercial rules across channels, leading to a slowdown in the online channel. These adjustments are crucial to enable sustainable future top-line growth while driving non-traditional relationship selling channels – as migrating from traditional model to a social selling approach (classified as Omni/Digital) remains a strategic priority for Natura Cosméticos
- In a challenging macro, consultants are less inclined to hold large inventories that risk going unsold. In this context, “Minha Loja” offers an enhanced experience for end-clients by preserving the personalized consultant-customer relationship, while leveraging the Company’s fulfillment and inventory capabilities. Accelerating the adoption of “Minha Loja,” coupled with expansion into new digital sales channels – such as entering marketplaces like Shopee – is expected to progressively offset the slowdown caused by the implementation of the new pricing policy and commercial rules mentioned above

Retail

- 100% of franchise contracts were transitioned to a new model that aligns franchisee and franchisor interests based on sell-out sales performance. This shift caused momentary destocking in franchise stores and a corresponding slowdown in sell-in volume. Combined with the São Paulo tax impact, this drove SSS down to -4.3% in Q2-26
- Over the LTM, 74 new stores were opened, bringing the total store base to 1,098 in Q2-26. However, during the quarter the transition to the new franchise contract model temporarily froze stores opening, with only 8 new stores launched – with normalization expected as early as Q3-26. All in, total retail revenue declined -3.0% YoY. Similar to SSS, the São Paulo tax effect also weighed on net revenue performance; excluding this impact, revenue would have posted positive YoY growth

Given omni/digital and retail channels current low penetration, they serve as strategic top-line levers even amidst volatile consumer conditions.

C. Emana Pay

Emana Pay is the primary engine for digitalizing our distribution channel and boosting beauty consultants' productivity. By improving on-us working capital powered by CRM-driven risk models, we offer a more assertive credit than traditional merchandise models.

	Brazil					
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
# active users (k)	697	465	50%	697	465	50%
Total payment volume (BRL mn)	15.078	15.800	-5%	27.831	30.246	-8%
Credit penetration - % sell-in	50,3%	21,8%	2850 bps	47,1%	20,8%	2630 bps
NPL - 90 days (%) ^a	2,6%	2,4%	20 bps	2,6%	2,4%	20 bps

^a To be comparable with consolidated NPLs, receivables overdue 180 days are considered write-offs

Active users

- Number of active users reached 697k (+50% YoY), now representing 47% of total consultants, compared to 31% in Q2-25

Total payment volume

- During the quarter, TPV stood at BRL 15.1 billion. While this represents a -5% YoY decline, following the broader top line YoY trend in Brazil, we continue to see high engagement as consultants utilize the ecosystem for liquidity management

Credit penetration

- On-us credit for consultants has always been a staple of the relationship selling model, and in Q2-26 it accounted for ~98% of total sales (including Emana and non-Emana). When managed by a financial institution like Emana Pay – rather than through traditional merchandise credit – it becomes more personalized and data-driven, enabling higher productivity and lower default rates through more precise risk assessment
- The strategic migration of credit from legacy “Boleto Mercantil” (Natura Cosméticos) to the Emana Pay financial platform reached a tipping point this quarter, with Emana’s penetration of total credit outstanding reaching 50% of sell-in sales in Q2-26 and 55% by the end of the quarter, more than doubling from 22% in the same period last year and up from 44% in Q1-26
- To support this momentum, a new BRL 200 million tranche of the FIDC was issued in July 2026, with an inflow of BRL 160 million. Following this operation, the FIDC totaled BRL 1,150 million, of which BRL 870 million corresponded to senior investors, with the remainder held in the subordinated tranche

NPL – 90 days

- Reflecting the challenging Brazilian consumer landscape – characterized by high household leverage and persistent elevated interest rates – the consolidated 90 days NPL (Emana + non-Emana) rose to 6.7% in Q2-26, broadly flat compared to Q1-26
- The increase in Emana Pay penetration (to 50% in Q2-26 vs. 22% in the same period last year) is the primary driver behind the YoY shift in the delinquency ratio to 2.6%, as the platform absorbs a broader consultant base, including segments that are naturally more susceptible to payment delays. Crucially, delinquency levels within the Emana Pay portfolio remain below those of the non-Emana portfolio, evidencing the effectiveness of our data-driven risk selection, monitoring and consultant engagement

D. Financial Performance

(BRL mn, %) ¹	Brazil P&L					
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Net revenues	3.070	3.603	-14,8%	5.752	6.440	-10,7%
COGS	-968	-1.112	-13,0%	-1.791	-1.944	-7,9%
Gross profit	2.102	2.491	-15,6%	3.961	4.497	-11,9%
% gross margin	68,5%	69,1%	-60 bps	68,9%	69,8%	-90 bps
Selling expenses	-1.319	-1.395	-5,5%	-2.509	-2.584	-2,9%
% net revenues	-43,0%	-38,7%	-430 bps	-43,6%	-40,1%	-350 bps
G&A	-460	-534	-13,7%	-883	-890	-0,7%
% net revenues	-15,0%	-14,8%	-20 bps	-15,4%	-13,8%	-160 bps
Transformation costs	0	-57	-100,0%	0	-112	-100,0%
% net revenues	0,0%	-1,6%	160 bps	0,0%	-1,7%	170 bps
Other revenues / expenses	39	19	108,3%	25	51	-50,9%
% net revenues	1,3%	0,5%	80 bps	0,4%	0,8%	-40 bps
EBIT	361	523	-31,0%	593	962	-38,3%
% EBIT margin	11,8%	14,5%	-270 bps	10,3%	14,9%	-460 bps
D&A	143	139	3,3%	280	280	0,2%
% net revenues	4,7%	3,8%	90 bps	4,9%	4,3%	60 bps
EBITDA	504	662	-23,8%	874	1.241	-29,6%
% EBITDA margin	16,4%	18,4%	-200 bps	15,2%	19,3%	-410 bps
EBITDA adjustments ²	0	63	-100,0%	0	118	-100,0%
% net revenues	0,0%	1,7%	-170 bps	0,0%	1,8%	-180 bps
Transformation costs	0	57	-100,0%	0	112	-100,0%
Other adjustments	0	6	-100,0%	0	6	-100,0%
Underlying EBITDA ²	504	725	-30,4%	874	1.359	-35,7%
% Underlying EBITDA margin²	16,4%	20,1%	-370 bps	15,2%	21,1%	-590 bps

¹ Q2-25 and 6M-25 data are pro-forma and consider results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

² From 2026 onwards, EBITDA will no longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/ expenses" are disclosed in the Appendix C for reference

- **Net revenues** dropped -14.8% YoY driven by weak performance from both the Natura and Avon brands amid severe product unavailability compounded by a challenging macro scenario and a temporary indirect tax mismatch (ICMS-ST) impact of ~2p.p.
- **Gross margin** stood at 68.5%, down -60 bps YoY, remaining close to the historical level of 69% despite temporary ICMS-ST impacts and mild trade-down dynamics across the beauty market amid macro turmoil. These headwinds were partially offset by pricing actions and reduced discounts due to product availability challenges. Excluding the YoY indirect tax impact, gross margin would have been broadly stable YoY
- **Selling expenses** declined -5.5% YoY mainly driven by lower commissions due to top-line pressures and reduced marketing investments amid product availability challenges. These effects were partially offset by higher YoY credit provisions – despite QoQ NPL improvements – and increased logistics expenses to support service levels during supply disruptions. Despite the nominal YoY decline, the steeper revenue drop led to operating deleverage, increasing selling expenses as a percentage of net revenues by 430 bps YoY
- **G&A expenses** were down 13.7% YoY, but up 20 bps YoY as percentage of net revenues, resulting in operating deleverage. The nominal YoY decline was mainly explained by initial efficiencies from the new operating model, combined with minor tactical expenses cuts
- **Other revenues/expenses** came in at BRL +39 million, comprising BRL -15 million in restructuring-related severance expenses, more than offset by BRL +52 million in tax credits
- **EBITDA and margin** landed at BRL 504 million and 16.4%, respectively This -370 bps YoY margin compression primarily reflects a -190 bps YoY impact from the temporary tax mismatch, -50 bps YoY from severance-related expenses and the remaining -130 bps YoY mainly from selling expenses deleverage amid the top-line decline. Excluding the tax effect, EBITDA margin would have declined -180 bps YoY, partially mitigating top-line pressure through pricing actions and initial efficiencies from the new operating model

03 Hispanic Operational and Financial Performance

A. Performance by brand

(BRL mn, %)	Hispanic					
	Q2-26	Q2-25	%YoY BRL	6M-26	6M-25	%YoY BRL
Total	2.100	2.085	0,7%	4.164	4.390	-5,2%
YoY growth - CC (%)	7,2%	4,3%		3,0%	-2,9%	
Natura	1.504	1.433	5,0%	2.972	2.960	0,4%
YoY growth - CC (%)	12,3%	17,9%		9,7%	7,7%	
Avon	455	449	1,4%	901	1.003	-10,2%
YoY growth - CC (%)	4,7%	-13,6%		-3,7%	-13,6%	
Home & Style	137	179	-23,5%	279	390	-28,5%
YoY growth - CC (%)	-16,2%	-25,9%		-22,2%	-31,1%	
Others	4	24	-83,6%	12	37	-66,7%
YoY growth - CC (%)	-60,9%	-0,6%		-60,3%	-6,2%	

Natura Hispanic

- **Top line** was up +12.3% in CC (+5.0% in BRL) and accelerated from the +7.0% YoY growth posted in Q1-26. This was primarily due to solid performance in Mexico and a steady recovery in Argentina, despite a sub-optimal pace following the Wave 2 integration in Q3-25. **CC growth ex-Argentina** outpaced consolidated performance driven by continued healthy contributions from more mature Wave 2 markets and the strong execution in Mexico
- In Argentina, the integration led to a significant contraction in the relationship selling channel which, combined with the ongoing macro slowdown, more than offset the improvements in sales activity and YoY productivity gains
- Performance in Mexico was driven by higher commercial activity, which more than offset an ongoing YoY decline in consultant count and slight drop in productivity, despite supply chain constraints from Brazil that also partially impacted service levels in Mexico. Growth was further supported by expanding cross-selling of Natura products across Avon's network and customer base, as well as some positive Q2 phasing

Avon Hispanic

- Revenues were up +4.7% in CC (+1.4% in BRL), improving from -11.3% YoY decline posted in Q1-26. Similar to Natura, Avon's CC growth ex- Argentina outpaced consolidated performance, landing at +11.9%. Performance in Argentina also showed a recovery despite ongoing headwinds from the macroeconomic scenario and channel contraction following Wave 2 integration, while Mexico posted YoY growth driven by the same dynamics described in the Natura Hispanic section. Finally, top line was also supported by sell-in sales to CARD distributor¹

Home & Style Hispanic

- Revenues declined -16.2% YoY on CC and -23.5% in BRL, as headwinds of Wave 2 implementation in Argentina in July and in Mexico in May persist. The category was particularly impacted by the reduction in the consultant base and by commercial model adjustments implemented during the integration process

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

B. Performance by distribution channel

	Hispanic					
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Operational KPIs						
# of consultants ^a ('000)	1.129	1.366	-17,3%	1.126	1.382	-18,5%
# Identified Clients (mn)	1,6	1,1	44,4%	1,6	1,1	44,4%
Total Stores	105	79	32,9%	105	79	32,9%
Own stores	102	79	29,1%	102	79	29,1%
Franchise stores	3	0	n.a.	3	0	n.a.
Net Revenue per channel (BRL mn)						
Relationship selling	1.969	1.960	0,5%	3.924	4.170	-5,9%
Omni / Digital	69	73	-5,5%	121	123	-2,2%
Retail	62	52	19,5%	119	96	23,0%
Total	2.100	2.085	0,7%	4.164	4.390	-5,2%

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Revenues were up +0.5%, as a solid YoY improvement in commercial activity in Mexico, and to a lesser extent in Argentina, more than offset a -17.3% YoY decline in beauty consultants' count

Omni/Digital

- Revenues declined -5.5% YoY, mainly due to the implementation of a new harmonized pricing policy and commercial rules across channels in Mexico, which led to a slowdown in the country's online channel. Entering new marketplaces is expected to gradually restore digital growth momentum in Mexico

Retail

- The expansion of own stores continued at a solid pace, with 26 new stores opened in LTM, including the launch of franchise stores in the region. Such expansion, combined with the performance from existent stores, led to a +19.5% YoY growth in retail revenues. Revenues in BRL were impacted by FX headwinds, but given the lower penetration of retail in Argentina's revenues, impact was not as severe as in Digital and Relationship Selling

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

C. Financial Performance

(BRL mn, %) ¹	Hispanic P&L					
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Net revenues	2.100	2.085	0,7%	4.164	4.390	-5,2%
COGS	-803	-797	0,7%	-1.605	-1.641	-2,2%
Gross profit	1.297	1.287	0,7%	2.558	2.749	-6,9%
% gross margin	61,8%	61,8%	0 bps	61,4%	62,6%	-120 bps
Selling expenses	-969	-948	2,2%	-1.927	-2.008	-4,0%
% net revenues	-46,1%	-45,5%	-60 bps	-46,3%	-45,7%	-60 bps
G&A	-254	-300	-15,5%	-521	-596	-12,5%
% net revenues	-12,1%	-14,4%	230 bps	-12,5%	-13,6%	110 bps
Transformation costs	0	-31	-100,0%	0	-101	-100,0%
% net revenues	0,0%	-1,5%	150 bps	0,0%	-2,3%	230 bps
Other revenues / expenses	11	3	305,1%	-136	-9	1458,0%
% net revenues	0,5%	0,1%	40 bps	-3,3%	-0,2%	-310 bps
EBIT	85	11	680,4%	-25	35	-171,6%
% EBIT margin	4,1%	0,5%	360 bps	-0,6%	0,8%	-140 bps
D&A	75	72	3,6%	154	149	3,3%
% net revenues	3,5%	3,5%	0 bps	3,7%	3,4%	30 bps
EBITDA	160	83	92,7%	129	184	-30,2%
% EBITDA margin	7,6%	4,0%	360 bps	3,1%	4,2%	-110 bps
EBITDA adjustments ²	0	31	-100,0%	0	101	-100,0%
% net revenues	0,0%	1,5%	-150 bps	0,0%	2,3%	-230 bps
Transformation costs	0	31	-100,0%	0	101	-100,0%
Other adjustments	0	0	-100,0%	0	0	-100,0%
Underlying EBITDA ²	160	113	40,6%	129	285	-54,9%
% Underlying EBITDA margin²	7,6%	5,4%	220 bps	3,1%	6,5%	-340 bps

¹ Q2-25 and 6M-25 data are pro-forma and consider results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

² From 2026 onwards, EBITDA will no longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/ expenses" are disclosed in the Appendix C for reference

- **Net revenues** were flattish in BRL and +7.2% YoY in CC (+10.9% ex-Argentina), supported by strong performance in Mexico, sustained healthy growth across mature Wave 2 markets, and signs of recovery in Argentina, despite top-line growth trailing inflation in the country
- **Gross margin** landed at 61.8% in Q2-26, flat YoY, as Mexico's solid YoY expansion was offset by YoY compression in Argentina. Mexico's performance was mainly driven by pricing actions, lower discounts amid product availability issues, and some one-off positive effect, while Argentina was still impacted by volume deleverage and lower commercial margins, as noted in the Q1-26 earnings release
- **Selling expenses** increased +2.2% YoY, up 60 bps as percentage of net revenues. The increase mainly reflects higher commercial incentives in Mexico to boost channel activity and consultant count. Depending on product availability, marketing investments in Mexico may accelerate given the country's strategic importance for future top-line growth
- **G&A expenses** declined -15.5% YoY, down 230 bps as percentage of net revenues. This still reflects incremental Wave 2 optimizations, but primarily highlights initial efficiencies arising from the new operating model
- **Other revenues/expenses** totaled BRL +11 million. This comprises BRL -8 million in restructuring-related severance expenses, which were more than offset by other revenues mainly related to the reversal of tax provisions
- **EBITDA** surged to BRL +160 million, implying a +7.6% margin. The +220 bps YoY expansion (or +360 bps YoY when compared to reported Q2-25 EBITDA margin) was primarily driven by G&A efficiencies – mostly arising from the new operating model – which more than offset Argentina's ongoing recovery performance and some investments in Mexico selling expenses. Ex-Argentina, the YoY margins expansion would have been more than twice the +220 bps recorded

04 Financial Performance Natura

	Natura Group					
(BRL mn, %) ¹	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Net revenues	5.170	5.687	-9,1%	9.915	10.830	-8,5%
COGS	-1.771	-1.909	-7,2%	-3.396	-3.585	-5,3%
Gross profit	3.399	3.778	-10,0%	6.519	7.245	-10,0%
% gross margin	65,7%	66,4%	-70 bps	65,8%	66,9%	-110 bps
Selling expenses	-2.288	-2.344	-2,4%	-4.436	-4.592	-3,4%
% net revenues	-44,3%	-41,2%	-310 bps	-44,7%	-42,4%	-230 bps
G&A	-750	-915	-18,0%	-1.466	-1.597	-8,2%
% net revenues	-14,5%	-16,1%	160 bps	-14,8%	-14,7%	-10 bps
Transformation costs	0	-99	-100,0%	0	-225	-100,0%
% net revenues	0,0%	-1,7%	170 bps	0,0%	-2,1%	210 bps
Other revenues / expenses	36	27	36,7%	-96	46	-307,4%
% net revenues	0,7%	0,5%	20 bps	-1,0%	0,4%	-140 bps
EBIT	398	448	-11,2%	522	879	-40,6%
% EBIT margin	7,7%	7,9%	-20 bps	5,3%	8,1%	-280 bps
D&A	222	211	5,4%	443	429	3,3%
% net revenues	4,3%	3,7%	60 bps	4,5%	4,0%	50 bps
EBITDA	620	658	-5,9%	965	1.308	-26,2%
% EBITDA margin	12,0%	11,6%	40 bps	9,7%	12,1%	-240 bps
EBITDA adjustments ²	0	138	-100,0%	0	269	-100,0%
% net revenues	0,0%	2,4%	-240 bps	0,0%	2,5%	-250 bps
Transformation costs	0	99	-100,0%	0	225	-100,0%
Other adjustments	0	40	-100,0%	0	45	-100,0%
Underlying EBITDA ²	620	797	-22,2%	965	1.577	-38,8%
% Underlying EBITDA margin²	12,0%	14,0%	-200 bps	9,7%	14,6%	-490 bps

¹ Q2-25 and 6M-25 data are pro-forma and consider results published in Q2-25 Natura &Co earnings release

² From 2026 onwards, EBITDA will no longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/ expenses" are disclosed in the Appendix C for reference

- **Net revenues** declined -9.1% YoY, as ongoing operational and market challenges in Brazil more than offset the flat BRL performance in the Hispanic region (+7.2% in CC)
- **Gross margin** stood at 65.7%, down -70 bps YoY. This mainly reflects temporary indirect tax mismatches in Brazil and continued gross margin pressure in Argentina, partially offset by solid gains in Mexico
- **Selling expenses** decreased -2.4% YoY, as a nominal reduction in Brazil – amid the top-line decline – more than offset a slight increase in the Hispanic market to support growth momentum in Mexico. However, lower revenue in Brazil resulted in operating deleverage, pushing consolidated selling expenses up by 310 bps YoY as percentage of net revenue
- **G&A expenses** were down -18.0% YoY, improving 160 bps YoY as a percentage of net revenues despite revenues pressure. The reduction was mainly explained by initial efficiencies from the new operating model, combined with minor tactical expenses cuts and the remaining optimizations from Wave 2 in the Hispanic region
- **Other revenues/expenses** landed at BRL +36 million. This was driven by BRL +52 million in Brazilian tax credits, which more than offset BRL -23 million in restructuring-related severance expenses and a BRL -13 million partial write-offs of non-operating assets related to the Fable venture capital
- Since the announcement of the new operating model in late December 2025, BRL -263 million in severance expenses have been incurred, with ~85% of planned reduction already executed and the remaining expected to be concluded in coming months
- **EBITDA** was BRL +620 million, with a +12.0% margin or +13.2% ex-temporary tax mismatch effect. The -200 bps YoY margin contraction (or a +40 bps expansion versus reported Q2-25 EBITDA margin) was primarily driven by the tax effects (-120 bps YoY), severance related expenses (-40 bps YoY) and selling deleverage in Brazil amid challenging revenues performance, which more than offset healthy operating results in the Hispanic markets
- With deleverage pressure from Brazil expected to gradually recover, the Hispanic region sustaining solid momentum, and new operating model efficiencies amplifying throughout the year, reported EBITDA margin expansion is expected when compared to the reported FY-25 figure

05 Net Financials

(BRL mn, %) ¹	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Financial expenses	-227	-360	-37,0%	-418	-626	-33,2%
Interest on loans and derivatives	-127	-137	-7,3%	-256	-267	-4,1%
Judicial contingencies	-11	-9	27,4%	-20	-21	-1,8%
Lease expenses	-15	-20	-22,0%	-35	-52	-33,1%
Other financial expenses	-73	-194	-62,4%	-107	-286	-62,6%
Financial revenues	32	118	-72,6%	97	177	-45,2%
Financial investments	21	23	-7,0%	50	63	-20,7%
Other financial revenues	11	95	-88,4%	46	113	-59,0%
Foreign exchange variation	-87	279	-131,1%	-475	143	-432,1%
Operational FX var.	28	11	157,4%	11	-25	-142,2%
Financing FX var.	-114	268	-142,7%	-485	168	-389,0%
Hyperinflation gains (losses)	-16	-14	14,8%	-29	-21	35,6%
Net Financial Results	-297	23	-1378,6%	-826	-328	151,5%

¹ Data for Q2-25 and 6M-25 are pro-forma, based on Latam 2025 figures

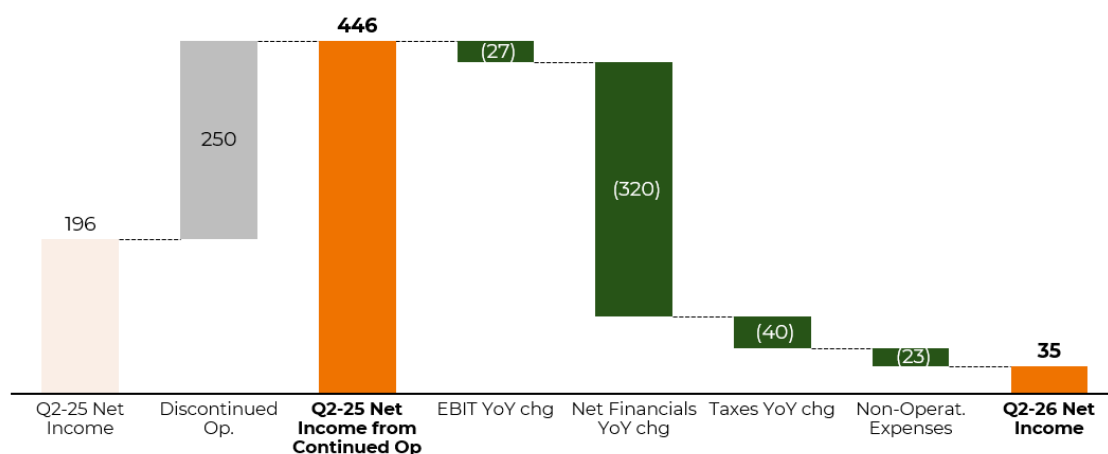
During the quarter, **net financial results** were BRL -297 million compared to BRL +23 million in Q2-25. The BRL -320 million YoY worsening is mainly explained by:

- **Financing FX variation** of BRL -114 million, compared to BRL + 268 million in the same period last year, when results benefited from FX variation on an intercompany loan (EUR vs. USD) between Natura Lux and Avon International. The BRL -114 million is split between:
 - BRL -80 million in carryover costs from derivatives hedging the principal of USD-denominated bonds
 - BRL -238 million from the partial settlement of the aforementioned derivatives maturing in Q2-26, with some expected to mature in the next 12 months. New derivatives were contracted to maintain a 100% principal hedge on the dollar bonds
 - BRL +173 million in FX and mark-to-market gains
 - BRL +31 million in other effects

It is also worth noting:

- **Interest expenses** of BRL -127 million, based on total debt of BRL 6,222 million, implying an effective quarterly interest rate of 2.0%
- **Financial revenues on investments** of BRL +21 million, representing a 0.9% quarterly cash yield on total cash and equivalents of BRL 2.4 billion. This relatively low yield is primarily due to a portion of the position being held in USD, as well as lower average cash balance throughout the quarter compared to the balance at the end of Q2-26

06 Net Income



In Q2-26, **net income** landed at BRL +35 million, compared to BRL +196 million in Q2-25 or BRL +446 million from continued operations in the same period last year. The BRL -410 million YoY decline was driven by:

- BRL -27 million YoY decrease in **EBIT**, as lower EBITDA in Brazil driven by operational deleverage and temporary tax effects, more than offset the profitability gains in Hispanic markets
- BRL -320 million YoY decrease in **net financial results**, primarily driven by financing derivative settlement costs, alongside a favorable prior-year comp base due to accounting FX movements on an intercompany loan
- **Tax expenses**, which came in at BRL -65 million due to the tax linearization effect, coupled with improved operating performance in Hispanic markets, which increased taxable income. The BRL -40 million YoY increase in tax expenses was primarily driven by these stronger results across Hispanic markets
- BRL -23 million YoY in **non-operating results** explained by severance related expenses from the reorganization

07 Cash Flow

(BRL mn, %)	Cosméticos Holding ^a			Cosméticos Holding ^a		
	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Net income (loss)	35	196	(82)	-410	44	(1.029)
Depreciation and amortization	222	211	5	443	429	3
Non-cash adjustments to net income	546	561	(3)	1.268	1.286	(1)
Discontinued Operations Results	0	250	-	0	351	-
Adjusted net income	804	1.217	(34)	1.302	2.111	(38)
Decrease / (increase) in working capital	-105	-606	(83)	-629	-1.242	(49)
Inventories	61	-166	(136)	-177	-633	(72)
Accounts receivable	-258	-508	(49)	57	-170	(134)
Accounts payable	-95	385	(125)	-527	311	(269)
Other assets and liabilities	188	-317	(159)	18	-750	(102)
Income tax and social contribution	-42	-44	(4)	-156	-134	16
Interest on debt and derivative settlement	-340	-189	79	-423	-243	74
Lease payments	-85	-67	26	-157	-183	(14)
Other operating activities	-180	-32	461	-246	-97	154
Cash from continuing operations	52	279	(82)	-309	212	(246)
Capex	-49	-103	(52)	-87	-165	(47)
Sale of assets	0	0	-	0	0	-
Exchange rate variation on cash balance	-2	-16	(85)	-34	-56	(39)
Free cash flow - continuing operations	0	159	(100)	-430	-9	4.485
Other financing and investing activities	-414	277	(249)	589	466	26
Operating activities - discontinued operations	0	-607	-	-354	-1.761	(80)
Cash balance variations	-414	-170	143	-195	-1.305	(85)
Free cash flow - continuing operations	0	159	(100)	-430	-9	4.485
(-) Interest on debt and derivative settlement	-340	-189	79	-423	-243	74
(-) Exchange rate variation on cash balance	-2	-16	(85)	-34	-56	(39)
(=) Free cash flow to firm - continuing operations	342	365	(6)	27	290	(91)

^a Pro-forma as published in Q2-25 earnings release

Free cash flow from continuing operations was neutral in Q2-26, compared to BRL +160 million in Q2-25.

On a free cash flow to firm (FCFF) basis, the company generated BRL +342 million in cash despite operational challenges faced during Q2-26 – representing a minor YoY decline of BRL -23 million. The change mainly reflects:

- BRL -413 million YoY decline in net income from continued operations mainly explained by lower net financials
- BRL -180 million cash outflow from other operating activities compared to BRL -32 million in the same period last year. The higher YoY cash consumption was mostly driven by judicial deposits and payments related to tax, civil and labor claims

Offset by:

- BRL +501 million YoY improve in working capital, driven by a BRL +250 million YoY improvement in accounts receivable alongside a BRL +227 million in inventory, with both lines benefiting from a pressured top-line
- BRL +54 million lower YoY Capex, mainly reflecting a slower pace of store openings, as highlighted in the “Brazil performance by channel” section, while also benefiting from favorable quarter-to-quarter phasing

08 Leverage and Net Debt

(BRL mn, %)	Cosméticos	Cosméticos	Holding
	Q2-26	Q1-26	Q2-25
Short-Term	410	484	88
Long-Term	5.853	5.879	6.271
Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	723	580	352
(=) Total funding liabilities	6.987	6.943	6.711
(-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC	-723	-580	-352
Gross Debt^a	6.263	6.363	6.359
Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps)	-41	46	-28
Total Gross Debt	6.222	6.409	6.331
(-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment ^b	2.358	2.367	2.343
(=) Net Debt	3.864	4.042	3.989

Indebtedness ratio including IFRS 16 effects

Net Debt/EBITDA	2,06x	2,12x	2,18x
Total Debt/EBITDA	3,32x	3,35x	3,46x

Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects

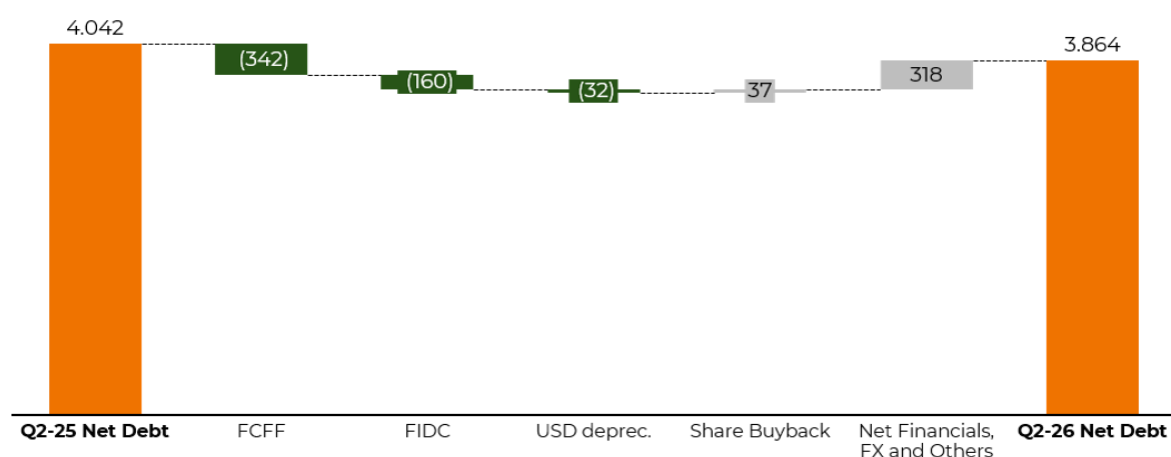
Net Debt/EBITDA	2,35x	2,41x	2,54x
Total Debt/EBITDA	3,78x	3,82x	4,03x

a Gross debt excludes exclude lease agreements

b Short-Term Investments excludes non current balances

Net debt ended Q2-26 at BRL 3.9 billion, a sequential decrease of BRL 179 million. This was mainly driven by BRL 342 million in free cash flow to firm generation and BRL 160 million FIDC senior investors inflow during the quarter, which were partially offset by cash outflows from interest on debt and derivative settlements.

Leverage ratio reached 2.06x, a slight QoQ reduction, as LTM EBITDA and net debt in Q2-26 were broadly in line with Q1-26 levels. LTM EBITDA remained stable as reported Q2-26 EBITDA came in at BRL +620 million, compared to BRL +658 million in the same period last year.



09 ESG

ESG ¹	Q2-26	Q2-25	% YoY
Absolute carbon emissions	235.252	277.651	-15,3%
Scope 1 and 2	6.877	7.634	-9,9%
Scope 3 ²	228.375	270.017	-15,4%
% of plastic recycled post-consumption	21,0%	24,4%	-340 bps
Sustainable plastics (%)³	30,5%	31,8%	-130 bps

¹ Consolidated results of Natura and Avon in Latin America. ² The Scope 3 result, also reflected in absolute emissions, includes priority workstreams (CFT Products, Home & Style Products, Printed Material, and Logistics). The full inventory will be presented in the Annual Report. ³ Incorporation of post-consumer plastic and renewable plastic

Under the Climate Transition pillar, the operation of the Advanced Stock Post in Manaus exemplifies our strategy: by reducing air freight by 92% — with 2,566 tCO₂e avoided and 49% operational optimization — we achieved significant annual savings of R\$ 40 million. This focus on financial and environmental efficiency is also reflected in the biomethane fleet, which reduced logistics emissions in Brazil by 17% (8,800 tCO₂e avoided), proving that decarbonization and profitability go hand in hand.

We promoted a special action under the “Recicle com a Natura” reverse logistics program, focused on collecting liners, the silicone backings of collectible soccer world championship sticker albums for 2026. Tied to a commercial incentive for purchases over R\$ 100, the initiative demonstrated the ability of sustainability causes to drive qualified traffic and generate financial value. Total gross revenue linked to the promotion reached R\$ 4.45 million, corresponding to the total sales made using the reverse logistics coupon during the campaign period, which also drove an increase in average ticket size of 49.2% in Owned Stores and 54.1% in Franchises. In partnership with Polpel Fibras, the only company in Latin America with the technology to recycle this specific material, the entire volume collected will be reincorporated into Natura's supply chain as packaging cartons, consolidating a closed-loop circular economy model.

In line with our commitment to underrepresented groups, we joined the Coalition for the Defense and Inclusion Code of Black Consumers, led by the Movement for Racial Equity (MOVER, the acronym in Portuguese), structuring protocols to combat discrimination and train teams. Also on the social front, in an initiative directly connected to the business, we entered into a partnership with the Ministry of Development and Social Assistance, Family and Fight Against Hunger, through the “Acredita no Primeiro Passo” program, to offer free training to over 3 million people enrolled in the Federal Government's Unified Registry for Social Programs (CadÚnico) and expand their opportunities for productive inclusion through direct selling, the Bluma platform, and formal job opportunities within the ecosystem.

In recognition of our consistency, we were named leaders in the “Environmental” and “Social” categories in the Brand Finance Brazil 2026 ranking, reaching 11th place among the country's Most Valuable Brands and 18th among the Strongest Brands, in addition to standing out in the beauty and cosmetics sector in both lists. This sustainability trajectory is detailed in the 2025 Integrated Report, the ESG Indicators Booklet, and the 2025 iP&L, documents that communicate the early achievement of targets under the 2030 Commitments, such as expanding to 52 Amazonian sociobiodiversity bio-ingredients (exceeding the target of 49 by 2027), including 46 agro-extractive communities (exceeding the target of 45 by 2030), and generating R\$ 4 in social and environmental benefits for every R\$ 1 in revenue (ahead of the 2030 target).

10 Fixed Income

The table below details all public debt instruments outstanding per issuer as of June 30, 2026:

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 221.527 million Repurchase November 07, 2025 (BRL 255.9)	DI + 0.8 per year
		10/06/2022	09/15/2029	BRL 335.771 million Repurchase November 07, 2025 (BRL 487.2)	IPCA + 6.80%
		10/06/2022	09/15/2032 - Equal installments between 2030 and 2032	BRL 275.051 million Repurchase November 07, 2025 (BRL 306.9)	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13th issue	06/15/2024	06/15/2029	BRL 1.326 billion	DI + 1.20 per year
Natura & Co Luxembourg 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 Luxembourg Holding (Natura Lux)	Bonds	04/19/2022	04/19/2029	US\$ 270.0 million	6.00%
Natura Indústria S.A.	Res. 4131	02/09/2026	02/10/2027	US\$ 56.947 million	DI + 0.65 per year

11 Appendix

A. Balance Sheet

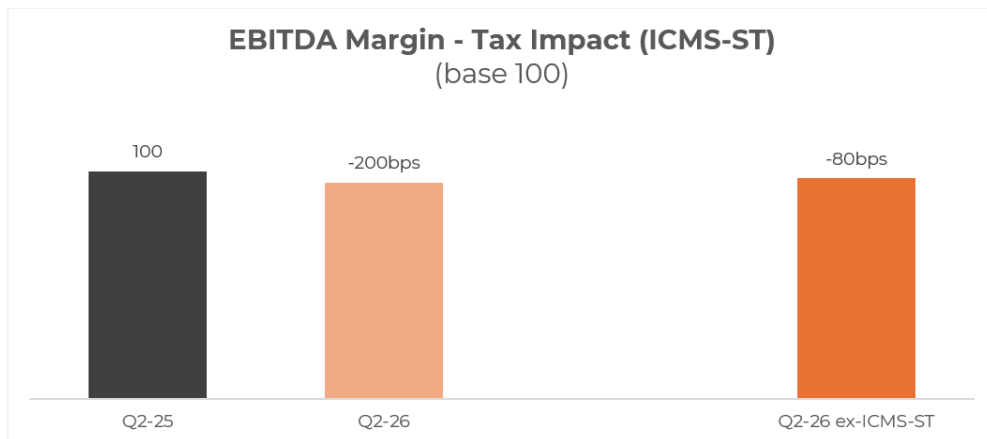
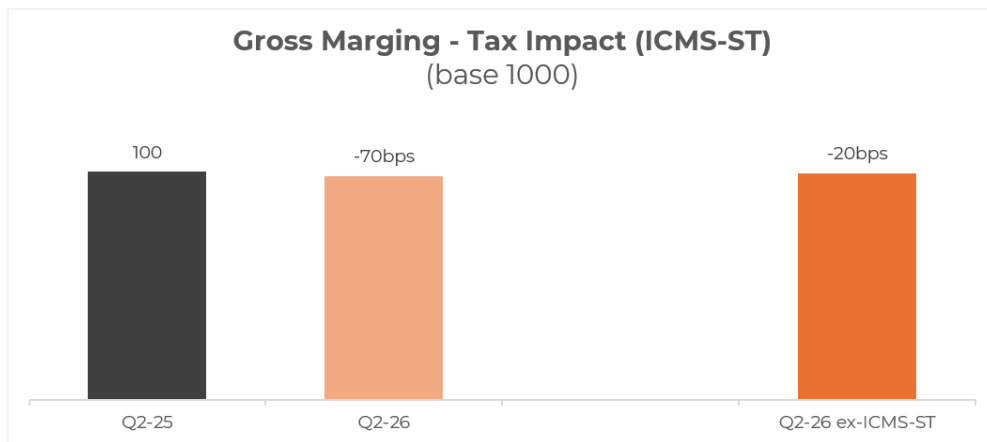
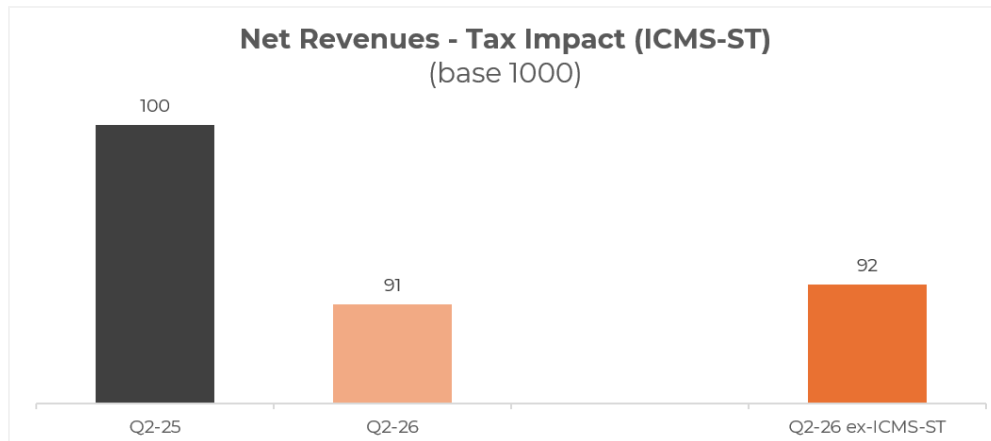
ASSETS (BRL mn)	Cosméticos Q2-26	Cosméticos Q1-26	Holding Q2-25	LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (BRL mn)	Cosméticos Q2-26	Cosméticos Q1-26	Holding Q2-25
CURRENT ASSETS				CURRENT LIABILITIES			
Cash and cash equivalents	1,297	1,710	1,335	Borrowings, financing and debentures	410	484	88
Short-term investments	1,061	657	1,007	Lease	173	178	183
Trade accounts receivable	4,350	4,199	4,527	Trade accounts payable and reverse factoring operations	4,281	4,416	5,032
Accounts receivable - sale of subsidiary	0	0	0	Trade accounts payable - related parties	0	0	0
Inventories	3,017	3,158	3,021	Dividends and interest on shareholders' equity payable	0	0	1
Recoverable taxes	901	1,004	906	Payroll, profit sharing and social charges	592	553	650
Income tax and social contribution	193	209	234	Tax liabilities	372	452	502
Derivative financial instruments	16	27	66	Income tax and social contribution	78	75	79
Other current assets	505	586	494	Derivative financial instruments	567	548	340
Assets held for sale	34	34	7,280	Provision for tax, civil and labor risks	0	0	12
				Other current liabilities	296	331	317
				Assets held for sale	0	0	4,016
Total current assets	11,374	11,583	18,872	Total current liabilities	6,769	7,037	11,220
NON CURRENT ASSETS				NON CURRENT LIABILITIES			
Accounts receivable - sale of subsidiary	0	0	425	Borrowings, financing and debentures	5,853	5,879	6,271
Accounts receivable - related parties	0	0	0	Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC	723	580	352
Recoverable taxes	387	365	550	Lease	322	316	395
Deferred income tax and social contribution	2,067	2,044	1,719	Payroll, profit sharing and social charges	75	53	23
Judicial deposits	865	711	576	Tax liabilities	198	196	177
Derivative financial instruments	81	85	86	Deferred income tax and social contribution	0	0	135
Short-term investments	30	30	25	Income tax and social contribution	53	48	127
Other non-current assets	23	40	97	Derivative financial instruments	67	182	0
				Provision for tax, civil and labor risks	908	871	858
				Other non-current liabilities	273	286	264
Total long term assets	3,454	3,275	3,478	Total non-current liabilities	8,471	8,411	8,601
PP&E & INTANGIBLES				SHAREHOLDERS' EQUITY			
Property, plant and equipment	2,397	2,416	2,466	Capital stock	6,000	6,000	12,490
Intangible	9,992	10,019	9,364	Treasury shares	-3	-4	0
Right of use	609	617	685	Capital reserves	2,173	2,192	10,366
				Profit Reserves	3,501	3,466	0
				Asset valuation adjustments	914	808	760
				Accumulated Losses	0	0	-8,572
				Non-controlling shareholders	0	0	-1
Total non-current assets	16,452	16,326	15,993	Equity attributable to owners of the Company	12,586	12,462	15,043
TOTAL ASSETS	27,826	27,910	34,865	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	27,826	27,910	34,865

B. Extraordinary Items

(BRL mn, %) ¹	Q2-26	Q2-25	% YoY	6M-26	6M-25	% YoY
Extraordinary items	-29	139	-121,0%	121	270	-55,2%
Restructuring expenses (Reorganization)	23	0	n.a.	226	0	n.a.
Transformation and Integration Plan	0	99	-100,0%	0	225	-100,0%
Tax credits	-53	0	n.a.	-53	0	n.a.
Other non-recurring	0	40	-100,0%	-53	45	-216,9%

¹ Q2-25 and 6M-25 data are pro-forma and were published in Q2-25 Natura &Co Holding earnings release results

C. Reconciliation Tax impact (ICSM-ST)



12 Conference call details

Tuesday, August 11, 2026

08:00 am | New York

09:00 am | Brasília

13:00 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

B2B (Business-to-Business): A business model in which commercial transactions occur directly between companies (sales to corporate entities/B2B sales), as in the case of asset commercialization by Natura Ingredients

Brand Finance: A leading global independent brand and asset valuation consultancy. It is an accounting firm regulated by the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), the first in the sector to join the International Valuation Standards Council (IVSC), and its rankings are certified by the Marketing Accountability Standards Board (MASB)

BRL: Brazilian Reais

CadÚnico (Single Registry / Cadastro Único): A Brazilian federal government registry that identifies and characterizes low-income families, serving as the basis for inclusion in social programs for training and income generation

CDI: The overnight rate for interbank deposits

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

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

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

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

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

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

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

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

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

EBITDA reported: EBIT with Depreciation and amortization added back

EBITDA underlying: EBITDA reported excluding non-recurring revenues and expenses

FX: foreign exchange

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

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

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

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

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

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

IP&L (Integrated Profit & Loss): An integrated management tool that allows accounting not only for financial results but also for the impact of business operations across the environmental, social, and human dimensions

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

Minha Loja: official and unified online sales platform offered to the brand's beauty consultants; serves as a personalized digital store where consultants generate an exclusive link to sell Natura, Avon, and Home & Style products to customers

MOVER (Movement for Racial Equity): A coalition of major companies focused on promoting diversity, racial equity, and combating structural racism in the Brazilian corporate sector.

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

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

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

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

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

Selling expenses: includes selling, marketing and logistics expenses

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

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

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

TPV: Total Payment Volume

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

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

14 Disclaimer

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

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

Investor Relations Team

ri@natura.net