

IT-26

Divulgação de Resultados

Pressão temporária sobre a rentabilidade em meio a mudanças do modelo operacional e receita reduzida

- Desempenho fraco de ambas as marcas no Brasil, com relançamento da Avon iniciado em meados de março, enquanto *sell-out* e o número de consultoras da Natura mostram sinais de melhora
- Na Hispana ex-Argentina, o crescimento segue ofuscado pela retomada lenta e pressionada na Argentina
- A compressão do EBITDA e das margens decorreu principalmente de despesas extraordinárias, mas também da desalavancagem de DVG&A no Brasil e de alguma pressão na margem bruta, especialmente vinda da Argentina. Esses efeitos, combinados com desembolsos referentes a pagamentos não operacionais, resultou em um aumento temporário e sazonal no índice de alavancagem

| (R\$ MM, %) ¹ | TT-26 | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|
| | Brasil | Hispana | Latam | Grupo Natura ^a |
| Receita Líquida | 2.681 | 2.064 | 4.745 | 4.745 |
| Cresc. YoY - CC (%) | -5,5% | -1,1% | -3,7% | -3,7% |
| Cresc. YoY - BRL (%) | -5,5% | -10,5% | -7,7% | -7,7% |
| Margem Bruta (%) | 69,3% | 61,1% | 65,8% | 65,8% |
| Var. YoY (bps) | -140 bps | -230 bps | -160 bps | -160 bps |
| EBITDA | 369 | -31 | 339 | 346 |
| Cresc. YoY (%) | -41,8% | n.a. | -58,0% | -55,7% |
| Margem EBITDA (%) | 13,8% | -1,5% | 7,1% | 7,3% |
| Var. YoY (bps) | -860 bps | -900 bps | -860 bps | -790 bps |
| Lucro Líquido | | | | -445 |

Dívida Líquida

4.042

^a incluindo despesas corporativas

¹ Dados do TT-25 são pro-forma e consideram os resultados publicados no earnings release do TT-25

² Comparado com EBITDA Recorrente e Margem EBITDA Recorrente apresentada no TT-25

A **receita líquida** atingiu R\$ 4.745 milhões no TT-26, queda de -7,7% em relação ao mesmo período do ano anterior (A/A). O desempenho continuou pressionado pelas receitas mais fracas no Brasil e pelos impactos persistentes (embora em lenta recuperação) nas operações da Argentina, mais do que compensando a sólida recuperação na Hispana ex-Argentina. Em moeda constante (CC), as receitas caíram -3,7% A/A, devido aos seguintes fatores:

- No **Brasil**, a queda foi de 5,5% A/A, refletindo redução de -3,0% da marca Natura e o impacto contínuo na receita da Avon (-13,8%), cujo relançamento ocorreu em meados de março. O *sell-in* da Natura ficou ligeiramente abaixo das expectativas, ainda pressionado pela desaceleração do consumo no Nordeste, alguma interferência do nível de serviço, bem como pela redução no número e na atividade de consultoras menos produtivas. Já no *sell-out*, a marca retomou ganhos de participação de mercado e o canal registrou crescimento sequencial no final do trimestre — ambos podem indicar uma melhora nas tendências de *sell-in* em algum momento
- Na **Hispana**, a queda foi de -1,1% A/A em CC, refletindo aumento de +7,0% da marca Natura, compensado pela redução de -11,3% da Avon. A integração da Avon e da Natura na Argentina, implementada no 3T-25, levou a uma redução significativa do canal de venda direta, o que, combinado com a desaceleração macroeconômica em curso e as pressões do câmbio, tem continuado a pesar sobre a lenta recuperação do país. Esses impactos mais do que compensaram o crescimento A/A em CC na Hispana ex-Argentina
- O **EBITDA** somou R\$ 346 milhões, com margem de 7,3%. Essa contração de -790 bps A/A se deve principalmente a despesas extraordinárias em meio à reorganização, que representaram -470 bps da receita líquida, ou cerca de R\$ -221 milhões. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete uma desalavancagem nas despesas com vendas, gerais e administrativas (DVG&A) da ordem de -160 bps em meio à contração da receita e à pressão sobre a margem bruta (-160 bps). As despesas G&A (excluindo D&A e P&D) representaram cerca de 12% da receita líquida e devem se beneficiar com a redução de 25% nos cargos administrativos². Embora as economias provenientes dessa reorganização ainda não tenham se materializado no TT-26, elas serão significativamente capturadas a partir do 2T-26. Do ponto de vista regional:
 - No **Brasil**, a margem foi de 13,8%, queda de -860 bps A/A, com cerca de -280 bps provenientes de despesas não operacionais e o restante refletindo a redução de DVG&A em meio à redução da receita, bem como alguma redução da margem bruta decorrente de esforços promocionais
 - Na **Hispana**, a margem foi de -1,5%, queda de -900 bps A/A, explicada principalmente pelas despesas não operacionais, que representaram R\$ 146 milhões ou -710 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete principalmente o impacto significativo na margem bruta da Argentina

O **prejuízo líquido** foi de R\$ -445 milhões, comparado a R\$ -50 milhões de prejuízo das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -395 milhões A/A deve-se principalmente à queda de R\$ -307 milhões no EBIT (sendo R\$ -221 milhões referentes ao impacto das despesas extraordinárias), refletindo a pressão sobre a rentabilidade, bem como à deterioração dos resultados financeiros. Estes últimos refletem, principalmente, as perdas com hedge da dívida em dólares, que foram parcialmente compensadas por menores despesas com imposto de renda.

A **dívida líquida** totalizou R\$ 4,0 bilhões no TT-26, aumento sequencial de R\$ 565 milhões, explicado principalmente por desembolsos não recorrentes como pagamentos de ~R\$ 240 milhões rescisões decorrentes da reorganização, despesas remanescentes de ~R\$90 milhões do processo de simplificação da Companhia e o pagamento de R\$367 milhões do acordo judicial com a Chapman¹, que foram parcialmente compensados pela entrada de caixa proveniente da venda da Avon Rússia. O índice de alavancagem atingiu 2,1x, um aumento em relação ao nível do 4T-25, impactado pelo consumo de caixa e pelo EBITDA reduzido registrado no TT-26.

¹ Conforme anunciado no Fato Relevante referente ao Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23/02/26

² Conforme anunciado na divulgação de resultado do 4T-25

Mensagem da Administração

Em um cenário de juros persistentemente elevados e alto endividamento das famílias, o mercado de beleza no Brasil - nossa principal região - tem enfrentado maior volatilidade e uma desaceleração significativa há vários meses. O desempenho continua desigual em todo o país, com o impacto mais pronunciado vindo do Nordeste.

Esse contexto afetou a Natura no Brasil em razão da sua maior exposição ao Nordeste, região onde a penetração de mercado da venda direta também é maior. Esses fatores, combinados com alguma interferência no nível de serviço, pressionaram nosso principal canal de distribuição, particularmente entre as consultoras menos produtivas, cujo número e atividade vem se reduzindo gradativamente.

Além disso, a Avon — que se posiciona como uma marca de entrada de mercado e que costuma se beneficiar em períodos de crises macroeconômicas — enfrentou pressões decorrentes de um período prolongado de inovação limitada, enquanto aguardava seu relançamento, iniciado em meados de março desse ano.

Essas circunstâncias desafiadoras no Brasil fizeram com que a pressão do *sell-in* da Natura persistisse ao longo do primeiro trimestre, enquanto o relançamento da Avon só teve início no final desse período.

Apesar dessas pressões, já surgem sinais iniciais promissores de ambas as marcas: as métricas de saúde da Avon vêm melhorando e as vendas dos novos produtos vieram acima das expectativas (ainda que com baixa participação no total de vendas), enquanto o *sell-out* da Natura superou o crescimento do mercado e mostrou uma recuperação sequencial do canal ao final do trimestre.

A contração da receita em nosso principal mercado, aliada aos desafios contínuos na Argentina — associados à implementação da Onda 2, desaceleração do consumo e pressões cambiais — levou a uma desalavancagem operacional, mesmo com a sólida recuperação de receita e rentabilidade na Hispana ex-Argentina. Essa desalavancagem, combinada com as despesas com rescisões, resultaram em margens fortemente pressionadas e consequente consumo de caixa já esperado para o período.

Em resposta a um mercado cada vez mais volátil — marcado por pressões macroeconômicas e geopolíticas no Brasil, na Argentina e no México — juntamente com mudanças rápidas no comportamento das consumidoras e um cenário altamente competitivo, aceleramos a implementação do nosso novo modelo operacional, focado no cliente.

Essa aceleração — com aproximadamente 75% do corte de quadro planejado e executado em menos de quatro meses — só foi possível com a conclusão da Onda 2 e a entrada em operação de novos sistemas. Ferramentas que foram custeadas por parte dos benefícios da integração sendo redirecionadas para um ciclo de investimento acima do normal nos últimos anos.

Ao otimizar nossas operações e aproveitar insights baseados em dados, criamos uma organização mais enxuta, econômica e ágil. Essa transformação mitiga os riscos de desalavancagem operacional e permite a tomada de decisões financeiras e operacionais de forma muito mais rápida e bem-informada.

Como exemplo, isso permitiu ajustes rápidos, porém profundos, nos incentivos comerciais no Brasil, com dados sendo analisados em tempo real para impulsionar uma tomada de decisão mais ágil. Um processo semelhante está sendo aplicado para aprimorar a saúde do canal de distribuição na Argentina.

Nosso novo modelo de plataforma também endereça diretamente a fragmentação de responsabilidades inerente à nossa estrutura legada, permitindo alavancar a inovação disruptiva de forma mais eficaz enquanto aprimoramos nossa competitividade — como exemplificado pelo processo de inovação acelerada que impulsionou o relançamento da Avon.

Os resultados desse primeiro trimestre foram, como esperado, desafiadores, mas a reorganização foi conduzida sem interrupções operacionais. O segundo trimestre segue como período de transição, com recuperação gradual da receita e riscos de execução ainda relevantes, especialmente em meio ao go-live do SAP em junho. Ao mesmo tempo, as economias decorrentes do novo modelo operacional já vão se materializar de forma expressiva, e as despesas com rescisões diminuirão drasticamente.

Com as despesas agora sob controle, nosso foco está agora voltado ao crescimento sustentável das receitas. As iniciativas em curso nos dão confiança para entrega dos compromissos assumidos para 2026. Entre eles estão o aumento da margem EBITDA em relação aos 14,1% registrados em 2025 e uma sólida geração de caixa, acima do nível do ano passado. Esse desempenho se traduzirá diretamente em retornos para os acionistas, ao mesmo tempo em que mantemos uma estrutura de capital ótima e alocação disciplinada de recursos.

01 Resumo dos Resultados

| \$ MM, % ¹ | IT-26 | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|
| | Brasil | | | Hispana | | | Latam | | | Corporativo Grupo | | | Grupo Natura | | |
| | IT-26 | IT-25 | % A/A | IT-26 | IT-25 | % A/A | IT-26 | IT-25 | % A/A | IT-26 | IT-25 | % A/A | IT-26 | IT-25 | % A/A |
| Receita Bruta | 3.708 | 3.907 | -5,1% | 2.585 | 2.913 | -11,3% | 6.293 | 6.820 | -7,7% | | | | 6.293 | 6.820 | -7,7% |
| Receita Líquida | 2.681 | 2.838 | -5,5% | 2.064 | 2.305 | -10,5% | 4.745 | 5.143 | -7,7% | | | | 4.745 | 5.143 | -7,7% |
| Natura | 2.219 | 2.288 | -3,0% | 1.468 | 1.527 | -3,9% | 3.687 | 3.815 | -3,4% | | | | 3.687 | 3.815 | -3,4% |
| Avon | 364 | 423 | -13,8% | 446 | 554 | -19,6% | 810 | 977 | -17,1% | | | | 810 | 977 | -17,1% |
| Casa & Estilo | 59 | 66 | -10,8% | 142 | 211 | -32,8% | 201 | 277 | -27,5% | | | | 201 | 277 | -27,5% |
| Outros | 39 | 60 | -34,6% | 9 | 14 | -37,2% | 48 | 74 | -35,1% | | | | 48 | 74 | -35,1% |
| CMV | -823 | -832 | -1,1% | -802 | -844 | -5,0% | -1.625 | -1.676 | -3,0% | | | | -1.625 | -1.676 | -3,0% |
| Lucro Bruto | 1.858 | 2.006 | -7,3% | 1.262 | 1.462 | -13,7% | 3.120 | 3.467 | -10,0% | | | | 3.120 | 3.467 | -10,0% |
| Margem Bruta | 69,3% | 70,7% | -140 bps | 61,7% | 63,4% | -230 bps | 65,8% | 67,4% | -160 bps | | | | 65,8% | 67,4% | -160 bps |
| Despesas Operacionais | -1.626 | -1.567 | 3,8% | -1.372 | -1.437 | -4,5% | -2.998 | -3.004 | -0,2% | 2 | -32 | -107,5% | -2.996 | -3.036 | -1,3% |
| % da receita líquida | -60,6% | -55,2% | -540 bps | -66,5% | -62,3% | -420 bps | -63,2% | -58,4% | -480 bps | | | | -63,1% | -59,0% | -410 bps |
| Despesas com Vendas | -1.190 | -1.188 | 0,1% | -958 | -1.060 | -9,6% | -2.148 | -2.248 | -4,5% | | | | -2.148 | -2.248 | -4,5% |
| Despesas Adm, P&D, TI e projetos | -423 | -356 | 18,8% | -267 | -295 | -9,5% | -690 | -651 | 5,9% | -26 | -31 | -14,9% | -716 | -682 | 5,0% |
| Custos de Transformação | 0 | -55 | -100,0% | 0 | -71 | -100,0% | 0 | -126 | -100,0% | 0 | 0 | -100,0% | 0 | -126 | -100,0% |
| Outras receitas/despesas | -14 | 32 | -143,4% | -147 | -11 | 1192,0% | -160 | 21 | -876,0% | 28 | -1 | -2942,3% | -132 | 20 | -771,0% |
| EBIT | 232 | 438 | -47,0% | -110 | 24 | -551,8% | 122 | 463 | -73,7% | 2 | -32 | -107,5% | 124 | 431 | -71,2% |
| Margem EBIT (%) | 8,7% | 15,4% | -670 bps | -5,3% | 1,1% | -640 bps | 2,6% | 9,0% | -640 bps | | | | 2,6% | 8,4% | -580 bps |
| Depreciação & Amortização | 137 | 141 | -2,8% | 80 | 77 | 3,0% | 217 | 218 | -0,7% | 5 | 0 | 4488,6% | 221 | 219 | 1,3% |
| EBITDA | 369 | 580 | -36,2% | -31 | 102 | -130,3% | 339 | 681 | -50,3% | 7 | -32 | -122,0% | 346 | 649 | -46,8% |
| Margem EBITDA (%) | 13,8% | 20,4% | -660 bps | -1,5% | 4,4% | -590 bps | 7,1% | 13,2% | -610 bps | 0,1% | -0,6% | 70 bps | 7,3% | 12,6% | -530 bps |
| ajustes EBITDA - 2025 ² | 0 | 55 | -100,0% | 0 | 70 | -100,0% | 0 | 126 | -100,0% | 0 | 5 | -100,0% | 0 | 131 | -100,0% |
| 3ITDA Recorrente - 2025 ² | 369 | 635 | -41,8% | -31 | 172 | -117,9% | 339 | 807 | -58,0% | 7 | -27 | -126,3% | 346 | 780 | -55,7% |
| argem EBITDA recorrente - 2025 (%)² | 13,8% | 22,4% | -860 bps | -1,5% | 7,5% | -900 bps | 7,1% | 15,7% | -860 bps | 0,1% | -0,5% | 60 bps | 7,3% | 15,2% | -790 bps |
| Resultado Financeiro | | | | | | | | | | | | | -528 | -351 | 50,3% |
| Lucro antes do IR / CSLL | | | | | | | | | | | | | -404 | 79 | -608,4% |
| Imposto de Renda e Contrib. Social | | | | | | | | | | | | | -41 | -130 | -68,6% |
| % do Lucro antes do IR / CSLL | | | | | | | | | | | | | 10,1% | -163,0% | 17310 bps |
| Lucro líquido das operações continuadas | | | | | | | | | | | | | -445 | -50 | 787,6% |
| Margem líquida (%) | | | | | | | | | | | | | -9,4% | -1,0% | -840 bps |
| Operações descontinuadas | | | | | | | | | | | | | 0 | -102 | -100,0% |
| Lucro líquido (prejuízo) | | | | | | | | | | | | | -445 | -152 | 193,0% |

¹ Dados do IT-25 são pro-forma e foram publicados no earnings release do IT-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

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

| (R\$ MM, %) | Brasil | | |
|--------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A R\$ ^a |
| Total | 2.681 | 2.838 | -5,5% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -5,5% | 4,5% | |
| Natura | 2.219 | 2.288 | -3,0% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -3,0% | 8,2% | |
| Avon | 364 | 423 | -13,8% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -13,8% | -12,0% | |
| Casa & Estilo | 59 | 66 | -10,8% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -10,8% | -15,9% | |
| Outros | 39 | 60 | -34,6% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -34,6% | | |

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

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou queda de -3,0% na receita A/A no 1T-26, ainda impactada pela redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas. Ajustes estratégicos nos incentivos comerciais para consultoras líderes e para a força de vendas interna foram implementados em meados do 1T-26, e espera-se que impulsionem o desempenho da marca à medida que as iniciativas ganhem força e que o nível de serviço se normalize
- O Nordeste também continua a pressionar o desempenho da marca, já que o consumo das famílias foi particularmente afetado nessa região, onde a Natura tem maior exposição
- No entanto, de acordo com estimativas internas, o *sell-out* da Natura no Brasil no 1T-26 já está superando o crescimento do mercado, o que poderia se traduzir em melhores tendências de vendas em algum momento

Avon Brasil

- A receita recuou -13,8% A/A, ainda impactada por um pipeline limitado de SKUs inovadores durante a maior parte do trimestre. Embora o relançamento da Avon tenha começado em meados de março, a iniciativa será escalonada e avançará à medida que os resultados atingirem os marcos planejados, em total alinhamento com nossa prioridade de retorno de capital investido
- Embora ainda esteja em seus estágios iniciais, o relançamento já gerou vendas acima das expectativas para os novos produtos da Avon e melhorou os indicadores de saúde da marca, como consideração de marca e consumo declarado
- A marca, agora gerenciada localmente, prioriza a modernização, a tecnologia e uma abordagem que coloca o digital em primeiro lugar. Esses elementos se combinam para criar um portfólio de inovação ágil, que une produtos de alto desempenho e com boa relação custo-benefício, representados por uma identidade visual renovada que busca uma conexão mais profunda com as mulheres latinas contemporâneas

Casa & Estilo

- O Brasil registrou queda de -10,8% A/A, já que a categoria continua sendo gerenciada por meio de campanhas oportunísticas

B. Desempenho por canal de distribuição

| | Brasil | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| KPIs Operacionais | | | |
| # de consultoras ^a (mil) | 1.449 | 1.513 | -4,2% |
| # Clientes Identificados (MM) | 9,1 | 7,6 | 19,8% |
| Total Lojas | 1.090 | 1.018 | 7,1% |
| Lojas Próprias | 181 | 149 | 21,5% |
| Franquias | 909 | 869 | 4,6% |
| Cresc. SSS (%) | 0,6% | 9,6% | -900 bps |
| Receita por canal (R\$ MM) | | | |
| Venda por Relação (não-digital) | 2.245 | 2.472 | -9,2% |
| Omni / Digital | 242 | 196 | 23,6% |
| Varejo | 195 | 170 | 14,3% |
| Total | 2.681 | 2.838 | -5,5% |

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- A receita caiu -9,2% A/A, impactada pela redução de -4,2% no número de consultoras de beleza, aliada à queda da produtividade. Esse desempenho reflete os desafios contínuos tanto no canal de distribuição como na região Nordeste – conforme detalhado nos destaques sobre a Natura Brasil na seção “Desempenho por marca” – juntamente com a queda prevista na receita da Avon, enquanto a marca aguarda os benefícios de seu relançamento, que teve início no final do trimestre
- Em linha com a estratégia da Companhia, o canal de venda direta também está reduzindo em função da migração das vendas tradicionais para *social selling*, que são classificadas nas receitas Omni/Digital. Excluindo esse efeito, a queda A/A na venda direta estaria mais alinhada com a redução na base de consultoras do canal (-4,2%). Vale destacar que esse canal de distribuição começou a apresentar crescimento sequencial no final desse trimestre

Omni/Digital

- Conforme observado, a migração da venda direta tradicional para um modelo de *social selling* – classificadas como Omni/Digital – continua sendo uma prioridade estratégica para a Natura Cosméticos. A título de exemplo, as receitas nessa linha aumentaram +23,6% A/A, impulsionadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais e potenciadas por iniciativas estratégicas, como transmissões de comércio ao vivo e a digitalização contínua de nossa base de consultoras

Varejo

- Nos últimos 12 meses, foram inauguradas 72 novas lojas, elevando o número total de lojas para 1.090 no 1T-26. As vendas mesmas lojas (SSS) foi de +0,6% no 1T-26, já que o desempenho positivo do novo modelo de franquia foi compensado pelos resultados negativos do formato de franquia antigo (“*Aqui tem Natura*”), que aguarda a implantação do novo modelo ao longo de 2026. Vale destacar que o SSS do novo modelo de franquia superou o do modelo antigo em cerca de 10 p.p., o que demonstra o potencial dessa transição
- Além disso, o 1T continuou a ser afetado pelo baixo fluxo de clientes – uma tendência observada em todo o mercado varejista brasileiro – o que pressionou especificamente os resultados das lojas próprias. Com isso, a receita total do varejo aumentou +14,3% A/A, um crescimento saudável, mas ainda abaixo do seu potencial

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. Esses canais de distribuição também são fundamentais para o relançamento da Avon (conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”), já que a integração das plataformas físicas e digitais é essencial para acelerar a dinâmica comercial e a competitividade.

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 aprimorar o capital de giro *on-us* com modelos de risco orientados por CRM, conseguimos oferecer crédito mais assertivo do que o modelo de crédito mercantil tradicional.

| | Brasil | | |
|--|--------|--------|----------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| # usuários ativos (mil) | 629 | 446 | 41% |
| Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM | 12.753 | 14.446 | -12% |
| Penetração Crédito - % do <i>sell-in</i> | 44,0% | 19,7% | 2430 bps |
| NPL - 90 dias (%) | 2,9% | 2,2% | 70 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 629 mil (+41% A/A), e já representa 43% do total de consultoras, em comparação com 29% no 1T-25

Volume total de pagamentos (TPV)

- Durante o trimestre, o TPV somou R\$ 12,8 bilhões. Mesmo que esse valor represente uma queda de 12% A/A, seguindo a tendência de queda da receita no Brasil, continuamos a registrar alto engajamento, com as consultoras utilizando o ecossistema para gestão de liquidez. Com isso, o maior foco em incentivos para estimular as consultoras a manter seus recursos dentro do ecossistema do Emana também explica parcialmente essa redução planejada A/A do TPV

Penetração do crédito

- O crédito próprio para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda direta e, no 1T-26, representou cerca de 97% do total de vendas (incluindo Emana + não Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay – em vez de por meio do crédito mercantil tradicional –, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência com 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 um ponto de inflexão neste trimestre, com a penetração do Emana no volume total de crédito concedido atingindo 44% do *sell-in* no 1T-26 e cerca de 50% no final do trimestre, mais que dobrando em relação aos 20% registrados no mesmo período do ano anterior e superior aos 41% do 4T-25
- Para sustentar essa dinâmica, uma nova tranche de R\$ 200 milhões do FIDC foi emitida em abril de 2026, com entrada de recursos da ordem de R\$ 160 milhões. Após essa operação, o FIDC totalizou R\$ 950 milhões, dos quais R\$ 710 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) subiu para 6,5% no 1T-26, mas se estabilizou em relação ao 4T-25. Vale ressaltar que a inadimplência no 1º trimestre do ano é sazonalmente mais alta do que no 4º trimestre; portanto, essa estabilização em relação ao trimestre anterior implica uma ligeira melhora nos níveis de inadimplência
- O aumento na penetração do Emana Pay (para 44% no 1T-26 contra 20% no mesmo período do ano anterior) é o principal fator que explica a variação A/A na inadimplência para 2,9%. À medida que a plataforma absorve uma base mais ampla de consultoras, são incluídos segmentos naturalmente mais suscetíveis a atrasos nos pagamentos. A inadimplência da carteira Emana Pay segue consistentemente inferior à da carteira não Emana, comprovando a eficácia dos nossos processos de seleção de risco, monitoramento e engajamento de consultoras orientados por dados

D. Desempenho Financeiro

| (R\$ MM, %) ¹ | Brasil P&L | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| Receita Líquida | 2.681 | 2.838 | -5,5% |
| CMV | -823 | -832 | -1,1% |
| Lucro Bruto | 1.858 | 2.006 | -7,3% |
| % margem Bruta | 69,3% | 70,7% | -140 bps |
| Despesas com Vendas | -1.190 | -1.188 | 0,1% |
| % receita líquida | -44,4% | -41,9% | -250 bps |
| Desp. Adm, P&D, TI | -423 | -356 | 18,8% |
| % receita líquida | -15,8% | -12,5% | -330 bps |
| Custos Transformação | 0 | -55 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | -1,9% | 190 bps |
| Outras receitas / despesas | -14 | 32 | -143,4% |
| % receita líquida | -0,5% | 1,1% | -160 bps |
| EBIT | 232 | 438 | -47,0% |
| % margem EBIT | 8,7% | 15,4% | -670 bps |
| Deprec. & Amortiz. | 137 | 141 | -2,8% |
| % receita líquida | 5,1% | 5,0% | 10 bps |
| EBITDA | 369 | 580 | -36,2% |
| % margem EBITDA | 13,8% | 20,4% | -660 bps |
| Ajustes EBITDA ² | 0 | 55 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | 1,9% | -190 bps |
| Custos Transformação | 0 | 55 | -100,0% |
| Outros ajustes | 0 | 0 | -100,0% |
| EBITDA Recorrente ² | 369 | 635 | -41,8% |
| % margem EBITDA Recorrente² | 13,8% | 22,4% | -860 bps |

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

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** caiu 5,5% A/A, devido à ligeira queda da marca Natura e ao impacto contínuo das receitas da marca Avon, cujo relançamento ocorreu em meados de março
- A **margem bruta** ficou em 69,3%, ainda em um nível saudável, mas com redução de -140 bps A/A, impulsionada principalmente por algumas iniciativas promocionais em meio a uma dinâmica de mercado mais fraca
- As **despesas com vendas** permaneceram estáveis A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda na receita, compensadas por perdas de crédito mais elevadas A/A (conforme detalhado na seção "Emana Pay") e por incentivos temporários superiores ao padrão implementados no final do trimestre. Esses incentivos visam aprimorar a saúde do canal de venda direta, e levou a algum crescimento sequencial mais ao final do trimestre. Despesas estáveis em meio à queda da receita pressionaram as despesas com vendas, que avançaram 250 bps A/A como percentual da receita líquida.
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** aumentaram 18,8% A/A, em função principalmente dos benefícios fiscais registrados no mesmo período do ano anterior, aliado ao aumento das despesas com benefícios aos funcionários no 1T-26, especialmente com seguro saúde. Esse aumento é uma tendência comum observada no contexto de reduções de pessoal e costuma ser temporário
- **Outras receitas/despesas** totalizaram R\$ -14 milhões, com R\$ -56 milhões decorrentes de indenizações relacionadas à reestruturação
- O **EBITDA e a margem** atingiram R\$ 369 milhões e 13,8%, respectivamente. Essa compressão da margem de -860 bps A/A (ou -660 bps em comparação com a margem EBITDA reportada no 1T-25) reflete principalmente o aumento das despesas VG&A em meio à queda na receita, bem como alguma redução na margem bruta decorrente de esforços promocionais. Além disso, as despesas com rescisões e aumento incremental na sinistralidade do plano de saúde totalizaram cerca de R\$ -75 milhões, ou -280 bps A/A. A partir do 2T-26, as economias decorrentes do novo modelo operacional da Companhia devem começar a surtir efeito de forma significativa, embora ainda não atinjam seu potencial total até o segundo semestre do ano

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

| (R\$ MM, %) | Hispana | | |
|--------------------------|--------------|--------------|----------|
| | 1T-26 | 1T-25 | %YoY R\$ |
| Total | 2.064 | 2.305 | -10,5% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -1,1% | 24,8% | |
| Natura | 1.468 | 1.527 | -3,9% |
| Cresc. A/A - CC (%) | 7,0% | 38,4% | |
| Avon | 446 | 554 | -19,6% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -11,3% | 15,6% | |
| Casa & Estilo | 142 | 211 | -32,8% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -27,5% | -15,0% | |
| Outros | 9 | 14 | -37,2% |
| Cresc. A/A - CC (%) | -28,4% | 0,0% | |

Natura Hispana

- A **receita** cresceu +7,0% em CC mas caiu -3,9% em reais. Isso se deve principalmente ao desempenho na Argentina, que vem apresentando uma recuperação lenta, ainda impactada pela integração da Natura e da Avon iniciada no 3T-25. A integração levou a uma redução significativa no canal de venda direta, o que, combinado com a desaceleração macroeconômica em curso e as pressões do câmbio, continuou a pesar sobre o desempenho da região
- O **crescimento em CC, ex-Argentina**, foi amplamente parecido com o desempenho consolidado, impulsionado pelas contribuições consistentes dos mercados mais maduros da Onda 2 e pela recuperação em curso no México. Embora o México ainda tenha apresentado uma redução A/A em sua base de consultoras, o país registrou crescimento sequencial alinhado com as expectativas informadas na divulgação de resultados do 4T-25
- Estamos prevendo uma aceleração significativa no crescimento da receita de CC no mercado hispânico, impulsionada por:
 - I) base de comparação favorável, particularmente no México a partir do 2T-26 e na Argentina a partir do 3T-26
 - II) aceleração da penetração nos domicílios no México, impulsionada pelo alcance e relançamento da marca Avon, juntamente com maiores investimentos em reconhecimento da marca Natura possibilitados pelo novo modelo comercial da marca implementado em 2025
 - III) melhoria contínua nos níveis de serviço, combinada com iniciativas focadas nos canais — como planos de recrutamento e indicação e o reengajamento de consultoras inativas — deve impulsionar a recuperação gradual da Argentina

Avon Hispana

- As **receitas** caíram -11,3% em CC e -19,6% em reais. Assim como a Natura, a Avon foi impactada no 1T-26 pelo desempenho na Argentina após a implementação da Onda 2 no 3T-25. Além disso, a transição para uma revista exclusivamente digital em junho de 2025 no país continua a afetar severamente as operações locais. Por outro lado, a marca apresentou uma recuperação sustentada em seu desempenho ex-Argentina, que recuou apenas 1,5%, em linha com a variação A/A registrada no 4T-25, e com suporte adicional de *sell-in* ao distribuidor do CARD¹

Casa & Estilo Hispana

- As **receitas** encolheram -27,5% em CC e -15,0% em reais, devido aos desafios decorrentes da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração

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 | | |
|---|--------------|--------------|---------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| KPIs Operacionais | | | |
| # de consultoras ^a (mil) | 1.123 | 1.398 | -19,7% |
| # Clientes Identificados (MM) | 1,5 | 1,0 | 50,1% |
| Total Lojas | 101 | 69 | 46,4% |
| Lojas Próprias | 98 | 69 | 42,0% |
| Franquias | 3 | 0 | n.a. |
| Receita Líquida por canal (R\$ MM) | | | |
| Venda por Relação (não-digital) | 1.913 | 2.148 | -10,9% |
| Omni / Digital | 94 | 113 | -16,8% |
| Varejo | 56 | 44 | 27,2% |
| Total | 2.064 | 2.305 | -10,5% |

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda direta

- A **receita** apresentou queda de -10,9%, explicada pela redução de -19,7% A/A no número de consultoras de beleza, refletindo o processo da Onda 2 na Argentina e, em menor grau, no México

Omni/Digital

- As receitas caíram -16,8% A/A, explicadas principalmente pelo desempenho das vendas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”

Varejo

- A sólida expansão das lojas próprias se manteve no período, com 32 novas lojas abertas nos últimos 12 meses, incluindo o lançamento de lojas franqueadas na região. Essa expansão, combinada com o desempenho das lojas existentes, levou a um crescimento de +27,2% A/A nas receitas de varejo. As receitas em reais foram afetadas por pressões cambiais, mas, dada a menor penetração do varejo nas receitas da Argentina, o impacto não foi tão severo em comparação com o Digital e a Venda Direta

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

C. Desempenho Financeiro

| (R\$ MM, %) ¹ | Hispana P&L | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| Receita Líquida | 2.064 | 2.305 | -10,5% |
| CMV | -802 | -844 | -5,0% |
| Lucro Bruto | 1.262 | 1.462 | -13,7% |
| % margem Bruta | 61,1% | 63,4% | -230 bps |
| Despesas com Vendas | -958 | -1.060 | -9,6% |
| % receita líquida | -46,4% | -46,0% | -40 bps |
| Desp. Adm, P&D, TI | -267 | -295 | -9,5% |
| % receita líquida | -13,0% | -12,8% | -20 bps |
| Custos Transformação | 0 | -71 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | -3,1% | 310 bps |
| Outras receitas / despesas | -147 | -11 | 1192,0% |
| % receita líquida | -7,1% | -0,5% | -660 bps |
| EBIT | -110 | 24 | -551,8% |
| % margem EBIT | -5,3% | 1,1% | -640 bps |
| Deprec. & Amortiz. | 80 | 77 | 3,0% |
| % receita líquida | 3,9% | 3,3% | 60 bps |
| EBITDA | -31 | 102 | -130,3% |
| % margem EBITDA | -1,5% | 4,4% | -590 bps |
| Ajustes EBITDA ² | 0 | 70 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | 3,1% | -310 bps |
| Custos Transformação | 0 | 71 | -100,0% |
| Outros ajustes | 0 | 0 | -100,0% |
| EBITDA Recorrente ² | -31 | 172 | -117,9% |
| % margem EBITDA Recorrente² | -1,5% | 7,5% | -900 bps |

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

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

- As **receitas líquidas** caíram -10,5% A/A, em meio a instabilidades temporárias causadas pela Onda 2 na Argentina, o que mais do que compensou a recuperação sólida em CC da Hispana (ex-Argentina) A/A
- A **margem bruta** ficou em 61,1% no 1T-26, queda de -230 bps A/A, explicada pelo desempenho na Argentina. A desaceleração do consumo, aliada a pressões cambiais e à contração do canal após a implementação da Onda 2, resultou em desalavancagem de volume, menor margem comercial e um impacto acentuado da contabilidade da hiperinflação no custo dos produtos vendidos. Ex-Argentina, a margem bruta melhorou A/A em todos as regiões hispânicas, com o México em destaque, registrando ganho significativo na margem A/A
- As **despesas com vendas** apresentaram redução de -9,6% A/A, refletindo principalmente os benefícios da integração da Onda 2 implementada ao longo de 2025 no México e na Argentina
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram -9,5% A/A, também refletindo as otimizações planejadas da Onda 2
- **Outras receitas/despesas** ficaram em R\$ -147 milhões, refletindo principalmente R\$ -146 milhões em rescisões relacionadas à reorganização da Companhia
- O **EBITDA** caiu para R\$ -31 milhões, implicando uma margem de -1,5%. A contração de -900 bps A/A (ou -590 bps A/A quando comparada à margem EBITDA reportada do 1T-25) é explicada principalmente pelas despesas não operacionais, que representaram R\$ -146 milhões ou -710 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete principalmente o impacto significativo na margem bruta na Argentina

04 Desempenho Financeiro da Natura

| (R\$ MM, %) ¹ | Grupo Natura | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| Receita Líquida | 4.745 | 5.143 | -7,7% |
| CMV | -1.625 | -1.676 | -3,0% |
| Lucro Bruto | 3.120 | 3.467 | -10,0% |
| % margem Bruta | 65,8% | 67,4% | -160 bps |
| Desp. Vendas | -2.148 | -2.248 | -4,5% |
| % receita líquida | -45,3% | -43,7% | -160 bps |
| Desp. Adm, P&D, TI, etc | -716 | -682 | 5,0% |
| % receita líquida | -15,1% | -13,3% | -180 bps |
| Transformation costs | 0 | -126 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | -2,4% | 240 bps |
| Outras receitas / despesas | -132 | 20 | -771,0% |
| % receita líquida | -2,8% | 0,4% | -320 bps |
| EBIT | 124 | 431 | -71,2% |
| % margem EBIT | 2,6% | 8,4% | -580 bps |
| Deprec. & Amortiz. | 221 | 219 | 1,3% |
| % receita líquida | 4,7% | 4,2% | 50 bps |
| EBITDA | 346 | 649 | -46,8% |
| % margem EBITDA | 7,3% | 12,6% | -530 bps |
| Ajustes EBITDA ² | 0 | 131 | -100,0% |
| % receita líquida | 0,0% | 2,5% | -250 bps |
| Custos Transformação | 0 | 126 | -100,0% |
| Outros ajustes | 0 | 5 | -100,0% |
| EBITDA Recorrente ² | 346 | 780 | -55,7% |
| % margem EBITDA Recorrente² | 7,3% | 15,2% | -790 bps |

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

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** diminuiu -7,7% A/A, ainda pressionada pelo desempenho mais fraco no Brasil e pela recuperação em andamento na Hispana
- A **margem bruta** ficou em 65,8%, queda de -160 bps A/A, refletindo principalmente o impacto da margem bruta da Argentina – detalhado na seção “Desempenho financeiro da Hispana” – e alguma pressão no Brasil em meio a uma dinâmica de mercado mais fraca
- As **despesas com vendas** caíram 4,5% A/A. A redução nominal na Hispana, relacionada às eficiências implementadas na Onda 2, foi insuficiente para compensar o efeito da desalavancagem no mercado brasileiro. Como resultado, as despesas com vendas como percentual da receita líquida aumentaram 160 bps A/A
- As **despesas gerais e administrativas** aumentaram 5,0% e +180 bps A/A como percentual da receita líquida. Embora a Hispana tenha se beneficiado da integração da Onda 2, isso foi mais do que compensado pelo aumento das despesas com sinistros de seguro saúde dos funcionários no Brasil e por um benefício fiscal na base de comparação do 1T-25
- **Outras receitas/despesas** de R\$ -132 milhões, explicadas principalmente por R\$ -203 milhões em despesas com rescisões relacionadas à reorganização da Companhia
- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridas despesas com rescisões da ordem de R\$ -240 milhões, com 75% da redução planejada já executada. Além disso, determinadas despesas com indenizações previstas para este trimestre foram evitadas por meio do fechamento definitivo de vagas em aberto
- O **EBITDA** foi de R\$ 346 milhões, com margem de 7,3%. A contração de -790 bps A/A (ou -530 bps quando comparada à margem EBITDA reportada no 1T-25) deve-se principalmente a despesas não operacionais, que representaram quase R\$ -221¹ milhões ou -470 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete a desalavancagem das despesas VG&A (~-160 bps A/A) em meio à contração da receita e à pressão sobre a margem bruta (-160 bps)
- Com a redução de 25% nos cargos administrativos, as despesas G&A — que totalizaram R\$ 582 milhões no 1T-26 (excluindo investimentos em D&A e P&D) —, que representaram cerca de 12% da receita líquida, deverão se beneficiar do novo modelo operacional. Embora as economias decorrentes dessa reorganização ainda não tenham se materializado no 1T-26, elas serão significativamente capturadas a partir do 2T-26, atingindo seu pleno potencial apenas no segundo semestre do ano

¹ Os R\$ -221 milhões são divididos entre R\$ -75 milhões do Brasil e R\$ -146 milhões da Hispana

05 Resultados Financeiros

| (R\$ MM, %) ¹ | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
|-------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Financial expenses | -192 | -267 | -28,2% |
| Juros dos empréstimos e derivativos | -129 | -130 | -0,7% |
| Contingências judiciais | -9 | -12 | -23,3% |
| Juros de arrendamento | -19 | -32 | -39,9% |
| Outras despesas financeiras | -34 | -92 | -63,2% |
| Receitas financeiras | 64 | 59 | 9,8% |
| Aplicações financeiras | 29 | 41 | -28,5% |
| Outras receitas financeiras | 35 | 18 | 95,6% |
| Variação cambial | -388 | -136 | 185,5% |
| Var. cambial operacional | -17 | -36 | -52,0% |
| Var. cambial financeira | -371 | -100 | 270,4% |
| Efeito de hiperinflação | -13 | -7 | 74,9% |
| Resultado Financeiro | -528 | -351 | 50,3% |

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

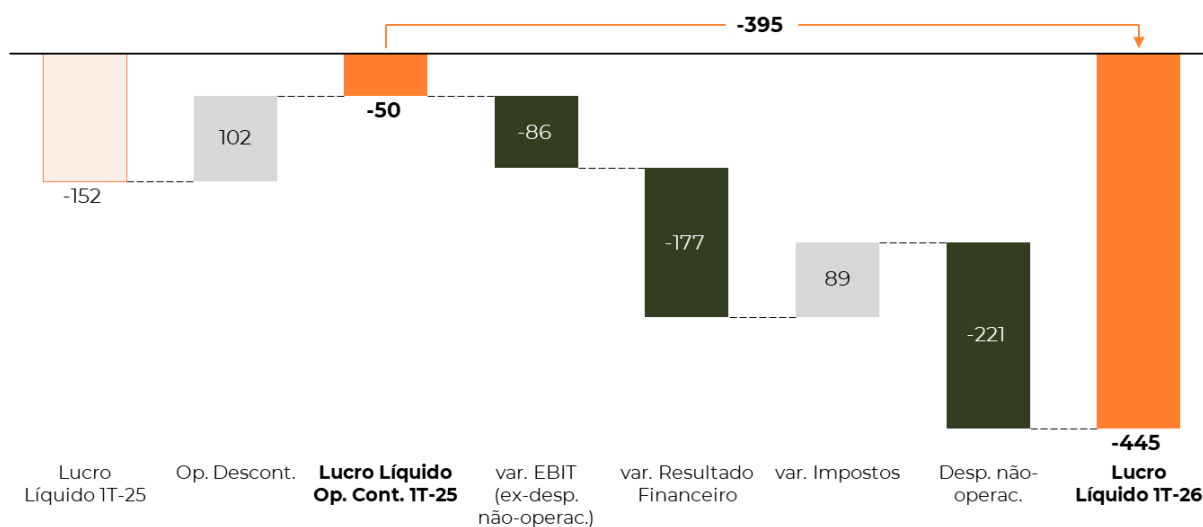
Durante o trimestre, os resultados financeiros foram de R\$ -528 milhões, em comparação com R\$ -351 milhões no 1T-25. A piora de R\$ -177 milhões A/A deve-se principalmente a:

- **Variação cambial financeira** de R\$ -261 milhões no trimestre, em função da depreciação adicional do dólar frente ao real em relação à taxa objeto do hedge no período
- Parcialmente compensado por **Outras despesas financeiras** de R\$ -34 milhões, melhora de R\$ +58 milhões A/A. Essa melhora é resultado do processo de simplificação da Companhia e da conclusão da Onda 2, que levaram à redução de tarifas bancárias e de transferências entre entidades, com correspondente queda nos impostos incidentes

Vale destacar que:

- **Despesas financeiras** somaram R\$ -129 milhões, estáveis A/A, com base em uma dívida total de R\$ 6.409 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,0%
- **Receitas financeiras** somaram R\$ 29 milhões, representando um *yield* trimestral de 1,2% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2,4 bilhões. Esse *yield* relativamente baixo se deve principalmente a uma parcela da posição mantida em dólares, bem como a um saldo médio de caixa mais baixo durante o trimestre quando comparado ao saldo ao final do 1T-26

06 Lucro Líquido



No IT-26, o prejuízo líquido foi de R\$ -445 milhões, em comparação com R\$ -152 milhões no IT-25 ou R\$ -50 milhões de prejuízo líquido das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -395 milhões A/A é explicada por:

- Queda de R\$ -307 milhões do **EBIT** em comparação com o mesmo período do ano anterior, reflexo do menor EBITDA, pressionado por R\$ -221 milhões em rescisões e demais despesas extraordinárias, e pela desalavancagem de despesas associada à pressão na receita
- Deterioração dos **resultados financeiros** em R\$ -177 milhões A/A, principalmente em razão das perdas decorrentes do hedge da dívida denominada em dólares
- Melhora de **impostos** de R\$ 89 milhões A/A, devido à redução do EBT

07 Fluxo de Caixa

| (R\$ MM, %) | Cosméticos Holding ^a | | |
|--|---------------------------------|---------------|----------------|
| | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
| Lucro (prejuízo) líquido | -445 | -151 | 193,7 |
| Depreciação e amortização | 221 | 219 | 1 |
| Ajustes não-caixa ao lucro líquido | 721 | 725 | -1 |
| Resultado das Operações Descontinuadas | 0 | 102 | - |
| Lucro líquido ajustado | 498 | 894 | (44,3) |
| Redução / (aumento) no capital de giro | -496 | -636 | -22 |
| Estoques | -238 | -467 | -49 |
| Contas a receber | 315 | 338 | -7 |
| Contas a pagar | -405 | -74 | 444 |
| Outros ativos e passivos | -169 | -433 | -61 |
| Imposto de renda e contribuição social | -114 | -91 | 26 |
| Juros da dívida e liquidação de derivativos | -83 | -53 | 55 |
| Pagamentos de lease | -99 | -116 | -15 |
| Outras atividades operacionais | -66 | -64 | 2 |
| Caixa das operações continuadas | -360 | -66 | 443,5 |
| Capex | -38 | -62 | -39 |
| Venda de ativos | 0 | 0 | - |
| Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa | -32 | -40 | -21 |
| Fluxo de caixa livre - operações continuadas | -430 | -168 | 155,3 |
| Outras atividades de investimento e financiamento | 1.003 | 188 | 433 |
| Atividades operacionais - operações descontinuadas | -354 | -1.155 | -69 |
| Variação do saldo de caixa | 218 | -1.135 | (119,2) |
| Fluxo de caixa livre - operações continuadas | -430 | -168 | 155,3 |
| (-) Juros da dívida e liquidação de derivativos | -83 | -53 | 55 |
| (-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa | -32 | -40 | -21 |
| (=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas | -315 | -75 | 320,7 |

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do 1T-25

O fluxo de caixa livre das operações continuadas foi de R\$ -430 milhões no 1T-26, em comparação com R\$ -168 milhões no 1T-25. Com base no fluxo de caixa livre para firma (FCFF), a empresa registrou um consumo de R\$ -315 milhões, contra R\$ -75 milhões no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -240 milhões A/A reflete principalmente:

- A redução de R\$ -396 milhões no lucro líquido ajustado, explicado principalmente pelo menor EBITDA devido a despesas com rescisões, redução nas vendas e desalavancagem operacional

Parcialmente compensado por:

- Melhora de R\$ +140 milhões A/A no capital de giro, principalmente pelo menor consumo de estoques

Vale ressaltar que o FCFF de R\$ -315 milhões reflete principalmente desembolsos não recorrentes, como pagamentos de rescisões decorrentes da reorganização (em grande parte alinhadas com o impacto no resultado de R\$ 240 milhões) e despesas remanescentes do processo de simplificação da empresa (~R\$ 90 milhões).

1 Conforme divulgado no Fato Relevante sobre o Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23 de fevereiro de 2026

08 Alavancagem e Dívida Líquida

| (R\$ MM, %) | Cosméticos | Cosméticos | Holding |
|--|--------------|--------------|--------------|
| | 1T-26 | 4T-25 | 1T-25 |
| Curto-Prazo | 484 | 101 | 56 |
| Longo-Prazo | 5.879 | 6.075 | 6.787 |
| Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC | 580 | 559 | 353 |
| (=) Total de passivos de financiamento | 6.943 | 6.734 | 7.196 |
| (-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC | (580) | (559) | (353) |
| Dívida Bruta^a | 6.363 | 6.175 | 6.843 |
| Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) | 46 | (27) | 5 |
| Total Dívida Bruta | 6.409 | 6.149 | 6.848 |
| (-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b | 2.367 | 2.671 | 4.458 |
| (=) Dívida Líquida | 4.042 | 3.477 | 2.390 |
| Índice de endividamento incluindo IFRS 16 | | | |
| Dívida Líquida/EBITDA | 2,12x | 1,57x | 1,52x |
| Dívida Total/EBITDA | 3,35x | 2,77x | 4,35x |
| Índice de endividamento excluindo IFRS 16 | | | |
| Dívida Líquida/EBITDA | 2,41x | 1,75x | 1,27x |
| Dívida Total/EBITDA | 3,82x | 3,09x | 3,65x |

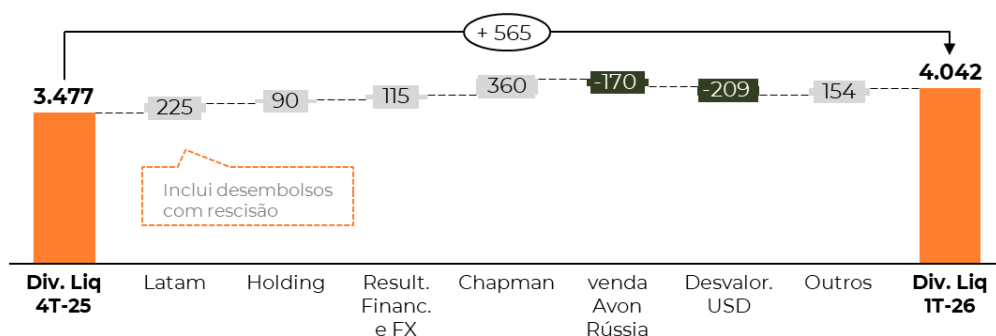
a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

Dívida total. Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, subsidiária integral da Companhia, celebrou um contrato de financiamento em moeda estrangeira (USD), nos termos da Lei nº 4.131/62, no valor de R\$ 300 milhões (US\$ 56,9 milhões). A linha de crédito, com juros à taxa CDI + 0,65%, vencerá em 10 de fevereiro de 2027. Paralelamente a esse financiamento, foi contratado um instrumento financeiro derivativo (swap) para proteção contra flutuações cambiais.

A **dívida líquida** encerrou o 1T-26 em R\$ 4,0 bilhões, um aumento sequencial de R\$ 565 milhões impulsionado por desembolsos extraordinários, tais como pagamentos de indenizações rescisórias decorrentes da reorganização, despesas remanescentes do processo de simplificação da Companhia e o pagamento do acordo judicial com a Chapman¹, que foram parcialmente compensados pela entrada de caixa proveniente da venda da Avon Rússia.

O **índice de alavancagem** foi de 2,11x, aumento de 0,54x em relação ao trimestre anterior (ou 0,41x quando excluída a provisão não caixa de R\$ 434 milhões da venda da The Body Shop tanto do EBITDA LTM do 1T-26 quanto do EBITDA LTM do 4T-25). Essa maior alavancagem foi impactada pelo consumo de caixa e pelo EBITDA reduzido registrado no 1T-26.



¹ Conforme divulgado no Fato Relevante sobre o Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23 de fevereiro de 2026

09 ESG

| ESG | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Emissão absoluta de carbono | 128.419 | 128.604 | -0,1% |
| Escopo 1 e 2 | 3.521 | 4.168 | -15,5% |
| Escopo 3 | 124.898 | 124.436 | 0,4% |
| % de plástico reciclado pós consumo | 21% | 18% | 290 bps |

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

Em Circularidade, aumentamos o uso de plástico reciclado pós-consumo em nossas embalagens em 2,9 p.p., atingindo 21,3%. Esse avanço foi impulsionado pela **adoção de PP (polipropileno) reciclado** nas tampas da linha de fragrâncias Essencial e pela conversão de polietileno (PE) verde para **PE reciclado nas embalagens de refill da linha Ekos**. Paralelamente, na agenda de Transição Climática, a Natura inaugurou um Posto de Estoque Avançado em Manaus para otimizar a logística nas regiões Norte e Nordeste. Além de melhorar os níveis de serviço, esse investimento permitiu uma redução de 83% no transporte aéreo e queda de 28% nas emissões logísticas no Brasil, contribuindo para uma **redução de 19% nas emissões absolutas** em comparação com o 1T-25. Esse avanço reforça nosso compromisso com a descarbonização, ao mesmo tempo em que torna os processos logísticos mais eficientes.

A agenda de sustentabilidade se manifesta não apenas na resiliência operacional, mas também no cuidado com nossa rede. Pela 31ª vez, **acionamos nosso Protocolo de Calamidades para mitigar os riscos climáticos no Sudeste**, oferecendo apoio social, doações e ajuda financeira às cidades sob decretos oficiais. Em Minas Gerais, o foco abrangeu a assistência a cidades críticas, como Juiz de Fora, e a proteção da operação logística em Matias Barbosa. Esse apoio — que se estende a consultoras, funcionários e fornecedores — integra a ajuda humanitária à resiliência empresarial.

Ampliando nossas ações de mitigação de impactos, durante o 50º aniversário da Defesa Civil do Estado de São Paulo, a Natura e o Governo de São Paulo firmaram uma **parceria para fortalecer os Núcleos de Proteção e Defesa Civil** (conhecidos localmente como NUPDECs) em áreas vulneráveis. A iniciativa visa capacitar voluntários para atuar em eventos climáticos dessa natureza, e a Natura contribuirá mobilizando sua rede de Consultoras de Beleza e colaboradores. Para isso, utilizará o **Índice de Vulnerabilidade Socio-Climática** (SCVI na sigla em inglês), uma ferramenta desenvolvida em parceria com a startup MeteolA, que identifica os territórios mais suscetíveis aos impactos das mudanças climáticas.

Com um modelo de gestão focado na Regeneração e no impacto positivo, **a Natura foi reconhecida pela 15ª vez no ranking “2026 World’s Most Ethical Companies”**, divulgado pelo Ethisphere Institute. O reconhecimento destacou a liderança da Natura em integridade, governança corporativa e seu modelo de negócios orientado para o impacto positivo. A Companhia também progrediu no **Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3)**, permanecendo na carteira e alcançando a **2ª posição no ranking geral**, frente ao **6º lugar no ciclo anterior**, reforçando a consistência de uma agenda que combina competitividade, impacto socioambiental e criação de valor. Com o objetivo de compartilhar essa visão com o mercado e democratizar a metodologia de avaliação de impacto da empresa, **a Natura lançou a plataforma “The Future P&L”**, em parceria com a Africa Creative. Inspirada no iP&L (Integrated Profit & Loss) da Natura, a calculadora interativa e gratuita propõe que empresas avaliem o valor compartilhado criado para pessoas e planeta por suas atividades, indo além dos resultados financeiros tradicionais.

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 31 de março 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 |

II Apêndice

A. Efeitos da hiperinflação

| Latam | TT-26 (ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | TT-26 (reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida | 4.718 | 17 | 10 | 4.745 |
| EBITDA Recorrente | 367 | -29 | 1 | 339 |
| % Margem EBITDA Recorrente | 7,8% | | | 7,1% |

| Latam | TT-25 (ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | TT-25 (reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida | 5.152 | 21 | -30 | 5.143 |
| EBITDA Recorrente | 717 | -29 | -7 | 681 |
| % Margem EBITDA Recorrente | 13,9% | | | 13,2% |

B. Balanço patrimonial

| ATIVOS (R\$ milhões) | Cosméticos | | | Holding | PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões) | Cosméticos | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------|--|---------------|---------------|---------------|
| | IT-26 | 4T-25 | IT-25 | | | IT-26 | 4T-25 | IT-25 |
| ATIVOS CIRCULANTES | | | | | PASSIVOS CIRCULANTES | | | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 1.710 | 1.491 | 2.146 | | Empréstimos, financiamentos e debêntures | 484 | 101 | 137 |
| Títulos e valores mobiliários | 657 | 1.181 | 1.540 | | Arrendamento mercantil | 178 | 192 | 266 |
| Contas a receber de clientes | 4.199 | 4.680 | 4.696 | | Fornecedores e operações de "risco sacado" | 4.416 | 4.905 | 6.014 |
| Contas a receber - Alienação de controladas | 0 | 169 | 0 | | Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas | 0 | 0 | 0 |
| Estoques | 3.158 | 2.966 | 3.762 | | Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar | 0 | 0 | 1 |
| Impostos a recuperar | 1.004 | 1.068 | 872 | | Salários, participações nos resultados e encargos sociais | 553 | 471 | 1.225 |
| Imposto de renda e contribuição social | 209 | 263 | 354 | | Obrigações tributárias | 452 | 581 | 607 |
| Instrumentos financeiros derivativos | 27 | 8 | 176 | | Imposto de renda e contribuição social | 75 | 127 | 98 |
| Outros ativos circulantes | 586 | 363 | 794 | | Instrumentos financeiros derivativos | 548 | 324 | 219 |
| Ativos mantidos para venda | 34 | 27 | 0 | | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 0 | 0 | 19 |
| | | | | | Outros passivos circulantes | 331 | 683 | 767 |
| | | | | | Ativos mantidos para venda | 0 | 0 | 0 |
| Total dos Ativos Circulantes | 11.583 | 12.214 | 14.340 | | Total dos Passivos Circulantes | 7.037 | 7.384 | 9.353 |
| ATIVOS NÃO-CIRCULANTES | | | | | PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES | | | |
| Contas a receber - Alienação de controladas | 0 | 0 | 414 | | Empréstimos, financiamentos e debêntures | 5.879 | 6.075 | 6.467 |
| Contas a receber - Partes relacionadas | 0 | 0 | 0 | | Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC | 580 | 559 | 365 |
| Impostos a recuperar | 365 | 365 | 667 | | Arrendamento mercantil | 316 | 401 | 598 |
| Imposto de renda e contribuição social diferido | 2.044 | 2.024 | 1.875 | | Salários, participações nos resultados e encargos sociais | 53 | 60 | 16 |
| Depósitos judiciais | 711 | 694 | 497 | | Obrigações tributárias | 196 | 159 | 172 |
| Instrumentos financeiros derivativos | 85 | 70 | 75 | | Imposto de renda e contribuição social diferidos | 0 | 0 | 1.313 |
| Títulos e valores mobiliários | 30 | 31 | 26 | | Imposto de renda e contribuição social | 48 | 105 | 0 |
| Outros ativos não circulantes | 40 | 46 | 947 | | Instrumentos financeiros derivativos | 182 | 79 | 0 |
| | | | | | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 871 | 890 | 939 |
| | | | | | Outros passivos não circulantes | 286 | 283 | 839 |
| Total dos Ativos realizável a Longo Prazo | 3.275 | 3.230 | 4.501 | | Total dos Passivos Não-Circulantes | 8.411 | 8.611 | 10.710 |
| | | | | | PATRIMÔNIO LÍQUIDO | | | |
| | | | | | Capital social | 6.000 | 6.000 | 12.485 |
| | | | | | Ações em tesouraria | -4 | -6 | -61 |
| Imobilizado | 2.416 | 2.469 | 3.287 | | Reservas de capital | 2.192 | 2.184 | 10.485 |
| Intangível | 10.019 | 10.391 | 12.073 | | Reservas de lucro | 3.466 | 3.911 | 0 |
| Direito de Uso | 617 | 667 | 958 | | Ajustes de avaliação patrimonial | 808 | 889 | 1.218 |
| | | | | | Prejuízo acumulado | 0 | 0 | -9.030 |
| Total dos Ativos Não-Circulantes | 16.326 | 16.757 | 20.819 | | Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores | 12.462 | 12.977 | 15.096 |
| TOTAL DOS ATIVOS | 27.910 | 28.971 | 35.159 | | TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 27.910 | 28.971 | 35.159 |

C. Itens extraordinários

| <i>(R\$ MM, %)</i> ¹ | 1T-26 | 1T-25 | % A/A |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Itens extraordinários | 150 | 131 | 14,9% |
| Despesas com reestruturação (Reorg) | 203 | 0 | n.a. |
| Plano de Transformação e Integração | 0 | 126 | -100,0% |
| Outros não-recorrentes | -53 | 5 | -1173,5% |

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 1T-25 da Natura &Co Holding

12 Detalhes da teleconferência

Terça-feira, 12 de maio de 2026

08h00 | Nova York

09h00 | Brasília

13h00 | Londres

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

13 Glossário

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

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

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

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

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

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

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

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

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

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

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

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

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

IAS 29: "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" (Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias) exige que as demonstrações financeiras de qualquer entidade cuja moeda funcional seja a moeda de uma economia hiperinflacionária sejam rerepresentadas de acordo com as mudanças no

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

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

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

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

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

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

Penetração de crédito – % sell-in: penetração do crédito concedido por meio das ferramentas Emaná 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 Emaná 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 Emaná. O crédito do Emaná, 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

Q1 - 26

Earning Release

Temporary Profitability Pressure Amid Changes In Operating Model and Compressed Top Line

- Brazil showed soft performance from both brands, as Avon’s relaunch kicked-off in mid-March, while Natura’s sell-out and channel count are showing signs of improvement
- Meanwhile, the growth from Hispanic ex-Argentina region is being overshadowed by the pressured, slow recovery from Argentina
- Compressed EBITDA and margins resulted mainly from extraordinary expenses, but also from Brazil’s SG&A deleverage and some gross margin pressure, primarily from Argentina. This, combined with cash outflows from non-core payments, translated into a temporary, seasonal increase in the leverage ratio

| | Q1-26 | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|
| (BRL mn, %) ¹ | Brazil | Hispanic | Latam | Natura Group ² |
| Net revenues | 2,681 | 2,064 | 4,745 | 4,745 |
| YoY growth - CC (%) | -5,5% | -1,1% | -3,7% | -3,7% |
| YoY growth - BRL (%) | -5,5% | -10,5% | -7,7% | -7,7% |
| Gross margin (%) | 69,3% | 61,1% | 65,8% | 65,8% |
| YoY change (bps) | -140 bps | -230 bps | -160 bps | -160 bps |
| EBITDA | 369 | -31 | 339 | 346 |
| YoY growth (%) ² | -41,8% | n.a. | -58,0% | -55,7% |
| EBITDA margin (%) | 13,8% | -1,5% | 7,1% | 7,3% |
| YoY change (bps) ² | -860 bps | -900 bps | -860 bps | -790 bps |
| Net income | | | | -445 |
| Net debt | | | | 4,042 |

^a including corporate expenses

¹ Q1-25 data is pro-forma and considers results published in Q1-25 Natura &Co earnings release

² Compared to Underlying EBITDA and Underlying EBITDA margin reported in Q1-25

Net revenues were BRL 4,745 million in Q1-26, down -7.7% year-on-year (YoY). Performance remained pressured by a softer top line in Brazil, persistent (though slowly recovering) impacts on Argentina’s operations, more than offsetting the ongoing rebound across the Hispanic ex-Argentina region. On a constant currency (“CC”) basis, revenues declined -3.7% YoY, driven by:

- **Brazil**, down -5.5% YoY, reflecting a -3.0% YoY from the Natura brand and the ongoing top-line impact from Avon (-13.8%), whose relaunch kicked off in mid-March. Natura’s sell-in performance was slightly below expectations, still pressured by Northeast’s consumer slowdown, some service level interference, as well as a reduction in the count and activity of less productive consultants. From a sell-out perspective, the brand has resumed its market share gains, and the channel posted sequential growth by the end of the quarter — both of which might imply improvement in sell-in trends in the near term
- **Hispanic markets**, down -1.1% YoY in CC, reflecting +7.0% from the Natura brand, offset by an -11.3% decline from Avon. The integration of Avon and Natura in Argentina (implemented in Q3-25) led to a significant reduction in the relationship selling channel, which combined with the ongoing macro slowdown and FX headwinds, continued to weight on the country’s slow recovery. This impact more than offset the growth from Hispanic ex-Argentina CC YoY region
- **EBITDA** was BRL 346 million, with a 7.3% margin. This -790 bps YoY contraction is primarily due to non-core expenses amid reorganization, which accounted for -470 bps of net revenues, or nearly BRL -221 million. On the operational side, the margin contraction reflects selling and G&A deleverage (~-160 bps) amid the top-line contraction and gross margin pressure (-160 bps). G&A expenses (excluding D&A and R&D investments), represented ~12% of net revenues and are expected to benefit from the 25% reduction in administrative positions². While savings from this reorganization did not kick in during Q1-26, they will be unlocked starting in Q2. From a regional perspective:
 - **Brazil** margin was 13.8%, down -860 bps YoY, split between ~-280 bps from non-operational expenses and the remaining reflecting selling and G&A expenses deleverage amid top-line decline, as well as some gross margin reduction from promotional efforts
 - **Hispanic** margin was -1.5%, down -900 bps YoY, mainly explained by non-operational expenses which accounted for BRL -146 million or -710 bps of net revenues. On the operational side, the margin contraction is primarily a reflection of the significant gross margin impact in Argentina

Net loss was BRL -445 million, compared to BRL -50 million losses from continued operations in the same period last year. The worsening of BRL -395 million YoY was mainly driven by the BRL -307 decline from EBIT (with BRL -221 million impact from non-core expenses), reflecting pressured profitability, as well as deterioration from net financial results. The latter primarily reflects losses from the USD-debt hedge, which were partially offset by lower income tax expenses.

Net debt at BRL 4.0 billion in Q1-26, up BRL 565 million QoQ. This was mainly driven by non-core cash outflows, such as ~BRL 240 million severance payments emerged from the reorganization, remaining ~BRL 90 million expenses from the Company’s simplification process and BRL 367 million Chapman litigation settlement down payment¹, which were partially offset by the cash inflow from the Avon Russia sale. The leverage ratio reached 2.11x, an increase from the Q4-25 level, impacted by the cash consumption and the compressed EBITDA posted in Q1-26.

¹ As announced in the Material Fact on the Litigation Settlement of API, a former non-operating subsidiary in the United States, published on 02/23/26

² As disclosed in Q4-25 earnings release

Message from Management

Amidst persistently high interest rates and elevated household leverage, the Brazilian beauty market — our primary region — has experienced increased volatility and significant slowdown for several months. Performance remains uneven across the country, with the most pronounced impact coming from the Northeast.

This context impacted Natura in Brazil due to its higher exposure to the Northeast, a region where direct selling also has deep market penetration. These factors, combined with some service level interference, challenged our main distribution channel, particularly among less productive consultants, which gradually decreased in both count and activity.

Furthermore, Avon — which is positioned as an entry-level brand that typically benefits during macro downturns — faced pressure from a prolonged period of limited innovation as it was awaiting its relaunch in mid-March/26.

These challenging circumstances in Brazil caused Natura's sell-in pressure to persist through the first quarter, while Avon relaunch only kicked-off at the end of Q1-26.

Despite these headwinds, promising early signs emerged from both brands: Avon's health metrics have been improving and new products achieved sales above expectations (despite representing a low share of total sales), while Natura's sell-out growth outperformed the market, and showed sequential channel recovery toward the end of the quarter.

The top line contraction in our primary market, coupled with ongoing challenges in Argentina — driven by Wave 2 implementation, consumer slowdown and FX headwinds — led to operational deleveraging, despite the solid top line and profitability rebound across Hispanic ex-Argentina region. The deleverage, alongside severance expenses, translated into heavily pressured margins and a consequent expected cash burn for the period.

In response to an increasingly volatile market, marked by macro and geopolitical headwinds in Brazil, Argentina and Mexico, alongside rapid shifts in consumer behaviors and a highly competitive landscape, we accelerated the implementation of our new, client-oriented, single operating model.

This acceleration — with approximately 75% of the planned administrative headcount reduction executed in less than four months — was only possible by the conclusion of Wave 2 and the deployment of new systems. These tools were funded by integration benefits, which were

partially redirected into an above-normal investment cycle in the past few years.

By streamlining our operations and leveraging data-driven insights, we have created a leaner, cheaper and more agile organization. This transformation mitigates risks of operational deleveraging and enables faster, more informed financial and operational decision-making.

As a case in point, this has enabled quick yet profound adjustments to commercial incentives in Brazil, with data being analyzed in real-time to drive more agile decision-making. A similar process is being applied to improve the health of Argentina's distribution channel.

Our new platform model also directly addresses the fragmented accountability inherent in our legacy structure, enabling us to more effectively drive disruptive innovation while sharpening our competitiveness, as exemplified by the accelerated innovation process that powered Avon's relaunch.

First quarter results were expectedly challenging, yet most of the reorganization has been implemented and without operational disruptions. The second quarter remains a transition period, as the top line is gradually recovering and execution risk remains notable, particularly amid the SAP go-live in June. At the same time, savings from the new operating model will already materialize significantly, and severance expenses will decline sharply.

With expenses now under control, our focus is now centrally directed toward sustainable revenue growth. Initiatives in place give us confidence on delivering on our FY-26 commitments. These include reported EBITDA margin expansion relative to the 14.1% posted in FY-25 and robust cash generation, above last year level. This performance will translate directly into shareholders' returns, while maintaining an optimal capital structure and disciplined capital allocation.

01 Results Summary

| (BRL mn, %) ¹ | Brazil | | | Hispanic | | | Q1-26 Latam | | | Group Corporate | | | Natura Gro | |
|--|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY | Q1-26 | Q1-25 | % YoY | Q1-26 | Q1-25 | % YoY | Q1-26 | Q1-25 | % YoY | Q1-26 | Q1-25 |
| Gross revenues | 3,708 | 3,907 | -5,1% | 2,585 | 2,913 | -11,3% | 6,293 | 6,820 | -7,7% | | | | 6,293 | 6,820 |
| Net revenues | 2,681 | 2,838 | -5,5% | 2,064 | 2,305 | -10,5% | 4,745 | 5,143 | -7,7% | | | | 4,745 | 5,143 |
| Natura | 2,219 | 2,288 | -3,0% | 1,468 | 1,527 | -3,9% | 3,687 | 3,815 | -3,4% | | | | 3,687 | 3,815 |
| Avon | 364 | 423 | -13,8% | 446 | 554 | -19,6% | 810 | 977 | -17,1% | | | | 810 | 977 |
| Home & Style | 59 | 66 | -10,8% | 142 | 211 | -32,8% | 201 | 277 | -27,5% | | | | 201 | 277 |
| Others | 39 | 60 | -34,6% | 9 | 14 | -37,2% | 48 | 74 | -35,1% | | | | 48 | 74 |
| COGS | -823 | -832 | -1,1% | -802 | -844 | -5,0% | -1,625 | -1,676 | -3,0% | | | | -1,625 | -1,676 |
| Gross profit | 1,858 | 2,006 | -7,3% | 1,262 | 1,462 | -13,7% | 3,120 | 3,467 | -10,0% | | | | 3,120 | 3,467 |
| Gross margin (%) | 69,3% | 70,7% | -140 bps | 61,1% | 63,4% | -230 bps | 65,8% | 67,4% | -160 bps | | | | 65,8% | 67,4% |
| Operating expenses | -1,626 | -1,567 | 3,8% | -1,372 | -1,437 | -4,5% | -2,998 | -3,004 | -0,2% | 2 | -32 | -107,5% | -2,996 | -3,036 |
| as % of net revenues | -60,6% | -55,2% | -540 bps | -66,5% | -62,3% | -420 bps | -63,2% | -58,4% | -480 bps | | | | -63,1% | -59,0% |
| Selling expenses | -1,190 | -1,188 | 0,1% | -958 | -1,060 | -9,6% | -2,148 | -2,248 | -4,5% | | | | -2,148 | -2,248 |
| G&A expenses | -423 | -356 | 18,8% | -267 | -295 | -9,5% | -690 | -651 | 5,9% | -26 | -31 | -14,9% | -716 | -682 |
| Transformation costs | 0 | -55 | -100,0% | 0 | -71 | -100,0% | 0 | -126 | -100,0% | 0 | 0 | -100,0% | 0 | -126 |
| Other revenues / expenses | -14 | 32 | -143,4% | -147 | -11 | 1192,0% | -160 | 21 | -876,0% | 28 | -1 | -2942,3% | -132 | 20 |
| EBIT | 232 | 438 | -47,0% | -110 | 24 | -551,8% | 122 | 463 | -73,7% | 2 | -32 | -107,5% | 124 | 431 |
| EBIT margin (%) | 8,7% | 15,4% | -670 bps | -5,3% | 1,1% | -640 bps | 2,6% | 9,0% | -640 bps | | | | 2,6% | 8,4% |
| D&A | 137 | 141 | -2,8% | 80 | 77 | 3,0% | 217 | 218 | -0,7% | 5 | 0 | 4488,6% | 221 | 219 |
| EBITDA | 369 | 580 | -36,2% | -31 | 102 | -130,3% | 339 | 681 | -50,3% | 7 | -32 | -122,0% | 346 | 649 |
| EBITDA margin (%) | 13,8% | 20,4% | -660 bps | -1,5% | 4,4% | -590 bps | 7,1% | 13,2% | -610 bps | 0,1% | -0,6% | 70 bps | 7,3% | 12,6% |
| 2025 EBITDA adjustments ² | 0 | 55 | -100,0% | 0 | 70 | -100,0% | 0 | 126 | -100,0% | 0 | 5 | -100,0% | 0 | 131 |
| 2025 Underlying EBITDA ² | 369 | 635 | -41,8% | -31 | 172 | -117,9% | 339 | 807 | -58,0% | 7 | -27 | -126,3% | 346 | 780 |
| 2025 Underlying EBITDA margin (%)² | 13,8% | 22,4% | -860 bps | -1,5% | 7,5% | -900 bps | 7,1% | 15,7% | -860 bps | 0,1% | -0,5% | 60 bps | 7,3% | 15,2% |
| Net financials | | | | | | | | | | | | | -528 | -351 |
| EBT | | | | | | | | | | | | | -404 | 79 |
| Taxes | | | | | | | | | | | | | -41 | -130 |
| as % of EBT | | | | | | | | | | | | | 10,1% | -163,0% |
| Net income from continued operations | | | | | | | | | | | | | -445 | -50 |
| Net margin (%) | | | | | | | | | | | | | -9,4% | -1,0% |
| Discontinued operations | | | | | | | | | | | | | 0 | -102 |
| Net income / loss | | | | | | | | | | | | | -445 | -152 |

¹ Q1-25 data is pro-forma, based on Latam 2025 figures

² From 2026 onwards, EBITDA will not 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

| (BRL mn, %) | Brazil | | |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | %YoY BRL ^a |
| Total | 2.681 | 2.838 | -5,5% |
| YoY growth - CC (%) | -5,5% | 4,5% | |
| Natura | 2.219 | 2.288 | -3,0% |
| YoY growth - CC (%) | -3,0% | 8,2% | |
| Avon | 364 | 423 | -13,8% |
| YoY growth - CC (%) | -13,8% | -12,0% | |
| Home & Style | 59 | 66 | -10,8% |
| YoY growth - CC (%) | -10,8% | -15,9% | |
| Others | 39 | 60 | -34,6% |
| YoY growth - CC (%) | -34,6% | | |

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

Natura Brazil

- Natura in Brazil posted a -3.0% YoY revenue decline in Q1-26, still impacted by a reduction in the number and activity of less productive consultants. Strategic adjustments to commercial incentives for consultant leaders and the internal sales force were implemented in mid-first quarter of 2026, which are expected to drive brand performance as the initiatives gains traction and service level normalizes
- The Northeast also continues to pressure the brand's performance, as consumer spending has been particularly impacted in this region where Natura has higher exposure
- However, according to internal estimates, Natura's Brazil sell-out sales in Q1 are already outperforming market growth, which could translate into better sell-in trends in the near term

Avon Brazil

- Top line declined -13.8% YoY, still primarily impacted by a limited pipeline of innovative SKUs throughout most of the quarter. Although Avon's relaunch kicked off in mid-March, the initiative will be staggered and progressing as results meet planned milestones, in alignment with our capital return priority
- While still in its early stages, the relaunch has already driven above-expectation sales for Avon's new products and improved brand health metrics, such as consumer consideration and reported consumption
- Now managed locally, the brand prioritizes modernization, technology and digital-first approach. These elements are combined to create an agile innovation portfolio of high-performance and value for money products represented by a revamped visual identity that seeks a deeper connection with the contemporary Latin women

Home & Style

- Brazil declined -10.8% YoY as the category continues to be managed through opportunistic campaigns

B. Performance by distribution channel

| | Brazil | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Operational KPIs | | | |
| # of consultants ^a ('000) | 1.449 | 1.513 | -4,2% |
| # Identified Clients (mn) | 9,1 | 7,6 | 19,8% |
| Total Stores | 1.090 | 1.018 | 7,1% |
| Own stores | 181 | 149 | 21,5% |
| Franchise stores | 909 | 869 | 4,6% |
| SSS growth (%) | 0,6% | 9,6% | -900 bps |
| Revenue per channel (BRL mn) | | | |
| Relationship selling | 2.245 | 2.472 | -9,2% |
| Omni / Digital | 242 | 196 | 23,6% |
| Retail | 195 | 170 | 14,3% |
| Total | 2.681 | 2.838 | -5,5% |

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Top line declined -9.2% YoY impacted by the -4.2% YoY reduction in beauty consultants coupled with diminished productivity. This performance reflects the ongoing challenges within the distribution channel and the Northeast region — as detailed in the Natura Brazil bullets on the “Performance by Brand” section — alongside the anticipated decline in Avon’s revenue as the brand awaits the benefits of its relaunch, kicked off by the end of the quarter
- Aligned with the Company’s strategy, the relationship selling channel is also declining due to a migration from traditional sales to social selling, classified under Omni/Digital revenues. Excluding this effect, the YoY decline in relationship selling would be more closely aligned with the reduction in the channel’s consultant base (-4.2%). Notably, this base began to show sequential growth toward the end of Q1

Omni/Digital

- As noted, migrating from traditional relationship selling to a social selling model — classified as Omni/Digital — remains a strategic priority for Natura Cosméticos. Point in case, revenues rose +23.6% YoY, driven by increased traffic across our digital platforms and boosted by strategic initiatives such as live commerce streaming and ongoing digitalization of our consultant base

Retail

- Over the LTM, 72 new stores were launched, bringing total store base to 1.090 in Q1-26. Same-store-sales was +0.6% in Q1-26, as positive performance of the new franchise model was offset by the negative results from the legacy franchise format (“*Aqui tem Natura*”), which will transition to the new model throughout 2026. Notably, SSS for the new franchise model outperformed the legacy model by ~10 p.p., underscoring the potential of the transition
- Furthermore, Q1 continued to be affected by low foot traffic – a trend seen across the broader Brazilian retail market – which specifically pressured the results of owned stores. All in, total retail revenue increased by a healthy but below potential 14.3% YoY

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

C. Emana Pay

Emana Pay is 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 | | |
|--------------------------------|--------|--------|----------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| # active users (k) | 629 | 446 | 41% |
| Total payment volume (BRL mn) | 12.753 | 14.446 | -12% |
| Credit penetration - % sell-in | 44,0% | 19,7% | 2430 bps |
| NPL - 90 days (%) ^a | 2,9% | 2,2% | 70 bps |

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

Active users

- Number of active users reached 629k (+41% YoY), now representing 43% of total consultants, compared to 29% in Q1-25

Total payment volume

- During the quarter, TPV stood at BRL 12.8 billion. While this represents a -12% 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. Thus, a stronger focus on incentives to encourage consultants to keep cash within the Emana ecosystem also partially explains a planned YoY TPV reduction

Credit penetration

- On-us credit for consultants has always been a staple of the relationship selling model, and in Q1-26 it accounted for ~97% 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 44% of sell-in sales in Q1-26 and ~50% by the end of the quarter, more than doubling from 20% in the same period last year and up from 41% in Q4-25
- To support this momentum, a new BRL 200 million tranche of the FIDC was issued in April 2026, with an inflow of BRL 160 million. Following this operation, the FIDC totaled BRL 950 million, of which BRL 710 million corresponds 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 6.5% in Q1-26 but stabilized compared to Q4-25. It is worth noting that Q1 NPL is seasonally higher than Q4; therefore, this QoQ stabilization implies an overall slight improvement in delinquency levels
- The increase in Emana Pay penetration (to 44% in Q1-26 vs. 20% in the same period last year) is the primary driver behind the YoY shift in the delinquency ratio to 2.9%, 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 | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Net revenues | 2.681 | 2.838 | -5,5% |
| COGS | -823 | -832 | -1,1% |
| Gross profit | 1.858 | 2.006 | -7,3% |
| % gross margin | 69,3% | 70,7% | -140 bps |
| Selling expenses | -1.190 | -1.188 | 0,1% |
| % net revenues | -44,4% | -41,9% | -250 bps |
| G&A | -423 | -356 | 18,8% |
| % net revenues | -15,8% | -12,5% | -330 bps |
| Transformation costs | 0 | -55 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | -1,9% | 190 bps |
| Other revenues / expenses | -14 | 32 | -143,4% |
| % net revenues | -0,5% | 1,1% | -160 bps |
| EBIT | 232 | 438 | -47,0% |
| % EBIT margin | 8,7% | 15,4% | -670 bps |
| D&A | 137 | 141 | -2,8% |
| % net revenues | 5,1% | 5,0% | 10 bps |
| EBITDA | 369 | 580 | -36,2% |
| % EBITDA margin | 13,8% | 20,4% | -660 bps |
| EBITDA adjustments ² | 0 | 55 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | 1,9% | -190 bps |
| Transformation costs | 0 | 55 | -100,0% |
| Other adjustments | 0 | 0 | -100,0% |
| Underlying EBITDA ² | 369 | 635 | -41,8% |
| % Underlying EBITDA margin² | 13,8% | 22,4% | -860 bps |

¹ Q1-25 data is pro-forma, based on Latam 2025 figures

² From 2026 onwards, EBITDA will not longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/expenses" are disclosed in the appendix C for reference

- **Net revenues** went down -5.5% YoY on the back of a slight decrease from the Natura brand and the ongoing top-line impact on the Avon brand, whose relaunch kicked-off in mid-March
- **Gross margin** stood at 69.3%, still at a healthy level, but reducing -140 bps YoY mainly driven by some promotional efforts amid softer market dynamics
- **Selling expenses** was stable year-on-year reflecting their variable nature amid the revenue decline but offset by YoY higher credit losses (as detailed in "Emana Pay" section) and temporary higher-than-normalized incentives implemented towards the end of the quarter. These incentives are aimed at improving the health of relationship selling channel and led to some sequential growth by the end of the period. Stable expenses amid a top-line decline led to expenses deleverage, and selling as a percentage of net revenues increased 250 bps YoY
- **G&A expenses** were up 18.8% YoY, mainly explained by tax benefits in the same period last year, along with higher employee benefit expenses in Q1-26, particularly health insurance. This increase is a common trend seen in context of workforce reductions and is typically temporary
- **Other revenues/expenses** were BRL -14 million with BRL -56 million from severance related to the restructuring
- **EBITDA and margin** landed at BRL 369 million and 13.8%, respectively. This -860 bps YoY margin compression (or -660 bps compared to the reported Q1-25 EBITDA margin) primarily reflects selling and G&A expenses deleverage amid top-line decline, as well as some gross margin reduction from promotional efforts. In addition, severance and the incremental increase in health insurance claims totaled nearly BRL -75 million or approximately -280 bps YoY. From Q2 onwards, savings emerging from the Company's new operating model will significantly kick in, although they will not yet reach their full potential until the second half of the year

03 Hispanic Operational and Financial Performance

A. Performance by brand

| (BRL mn, %) | Hispanic | | |
|-------------------------|--------------|--------------|----------|
| | Q1-26 | Q1-25 | %YoY BRL |
| Total | 2.064 | 2.305 | -10,5% |
| YoY growth - CC (%) | -1,1% | 24,8% | |
| Natura | 1.468 | 1.527 | -3,9% |
| YoY growth - CC (%) | 7,0% | 38,4% | |
| Avon | 446 | 554 | -19,6% |
| YoY growth - CC (%) | -11,3% | 15,6% | |
| Home & Style | 142 | 211 | -32,8% |
| YoY growth - CC (%) | -27,5% | -15,0% | |
| Others | 9 | 14 | -37,2% |
| YoY growth - CC (%) | -28,4% | | |

Natura Hispanic

- **Top line** was up +7.0% in CC or down -3.9% in BRL. This was primarily due to performance in Argentina, which is showing a slow recovery but remains impacted by the Natura and Avon integration rolled out in Q3-25. The integration led to a significant reduction in the relationship selling channel which, combined with the ongoing macro slowdown and FX headwinds, continued to weight on the region's performance.
- **CC growth ex-Argentina** was broadly similar with consolidated performance, led by steady contributions from more mature Wave 2 markets and the ongoing recovery in Mexico. Although Mexico still showed a YoY reduction in its consultant base, it delivered QoQ growth aligned with the expectation disclosed in the Q4-25 earnings release
- A significant acceleration in Hispanic market CC revenue growth is anticipated driven by:
 - I) A favorable comparison base, particularly in Mexico beginning in Q2-26 and in Argentina from Q3-26 onwards
 - II) Accelerating household penetration in Mexico, fueled by Avon's brand reach and relaunch, alongside Natura's increased brand awareness investments enabled by the brand's new commercial model implemented in 2025
 - III) The continued improvement in service levels, combined with channel-focused initiatives — such as recruitment and referral plans and the re-engagement of inactive consultants — will drive Argentina's gradual recovery

Avon Hispanic

- Revenues declined -11.3% in CC and -19.6% in BRL. Similar to Natura, Avon was impacted in Q1-26 by the performance in Argentina following Wave 2 implementation in Q3-25. Additionally, the transition to a digital-only magazine in June/25 in the country continues to severely affect local operation. Conversely, the brand showed a sustained recovery in its ex-Argentina performance, which declined only -1.5%, consistent with Q4-25 YoY figure, and further supported by sell-in sales to CARD distributor¹

Home & Style Hispanic

- Revenues plummeted -27.5% on CC and -15.0% 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 | | |
|---|--------------|--------------|---------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Operational KPIs | | | |
| # of consultants ^a ('000) | 1.123 | 1.398 | -19,7% |
| # Identified Clients (mn) | 1,5 | 1,0 | 50,1% |
| Total Stores | 101 | 69 | 46,4% |
| Own stores | 98 | 69 | 42,0% |
| Franchise stores | 3 | 0 | n.a. |
| Net Revenue per channel (BRL mn) | | | |
| Relationship selling | 1.913 | 2.148 | -10,9% |
| Omni / Digital | 94 | 113 | -16,8% |
| Retail | 56 | 44 | 27,2% |
| Total | 2.064 | 2.305 | -10,5% |

^a Considers the Average Available Beauty Consultants

Relationship selling

- Revenues were down -10.9%, driven by the -19.7% YoY decline in beauty consultants, reflecting the Wave 2 process in Argentina and to a lesser extent, Mexico

Omni/Digital

- Revenues decreased -16.8% YoY mainly explained by Argentina's top-line performance amid Wave 2 integration as mentioned in the "Performance by brand" section

Retail

- The expansion of own stores continued at a solid pace, with 32 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 +27.2% YoY growth in retail revenues. Revenues in BRL were impacted by FX headwinds, but given the lower penetration of retail in Argentina revenues, impact was not as severe compared to Digital and Relationship Selling

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

C. Financial Performance

| (BRL mn, %) ¹ | Hispanic P&L | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Net revenues | 2.064 | 2.305 | -10,5% |
| COGS | -802 | -844 | -5,0% |
| Gross profit | 1.262 | 1.462 | -13,7% |
| % gross margin | 61,1% | 63,4% | -230 bps |
| Selling expenses | -958 | -1.060 | -9,6% |
| % net revenues | -46,4% | -46,0% | -40 bps |
| G&A | -267 | -295 | -9,5% |
| % net revenues | -13,0% | -12,8% | -20 bps |
| Transformation costs | 0 | -71 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | -3,1% | 310 bps |
| Other revenues / expenses | -147 | -11 | 1192,0% |
| % net revenues | -7,1% | -0,5% | -660 bps |
| EBIT | -110 | 24 | -551,8% |
| % EBIT margin | -5,3% | 1,1% | -640 bps |
| D&A | 80 | 77 | 3,0% |
| % net revenues | 3,9% | 3,3% | 60 bps |
| EBITDA | -31 | 102 | -130,3% |
| % EBITDA margin | -1,5% | 4,4% | -590 bps |
| EBITDA adjustments ² | 0 | 70 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | 3,1% | -310 bps |
| Transformation costs | 0 | 71 | -100,0% |
| Other adjustments | 0 | 0 | -100,0% |
| Underlying EBITDA ² | -31 | 172 | -117,9% |
| % Underlying EBITDA margin² | -1,5% | 7,5% | -900 bps |

¹ Q1-25 data is pro-forma, based on Latam 2025 figures

² From 2026 onwards, EBITDA will not longer be adjusted; however, extraordinary items - recorded under "Other revenues/expenses" are disclosed in the appendix C for reference

- **Net revenues** went down -10.5% YoY amid temporary disturbances from Wave 2 in Argentina, which more than offset the continuous rebound in Hispanic ex-Argentina CC YoY performance
- **Gross margin** landed at 61.1% in Q1-26, a decrease of -230 bps YoY explained by performance in Argentina. The consumption slowdown, coupled with FX headwinds and the channel contraction following Wave 2 implementation, resulted in volume deleverage, lower commercial margin and a heightened impact of hyperinflation accounting on COGS. Excluding Argentina, gross margin improved YoY across all Hispanic clusters, with Mexico in the spotlight due to a significant YoY margin gain
- **Selling expenses** reduced -9.6% YoY mainly reflecting benefits from Wave 2 integration rolled out throughout 2025 in Mexico and Argentina
- **G&A expenses** declined -9.5% YoY, also reflecting the planned Wave 2 optimizations
- **Other revenues/expenses** landed at BRL -147 million, primarily reflecting BRL -146 million of severance related to the Company's reorganization initiative
- **EBITDA** tumbled to BRL -31 million, implying a -1.5% margin. The -900 bps YoY contraction (or -590 bps YoY when compared to reported Q1-25 EBITDA margin) is mainly explained by non-operational expenses which accounted for BRL -146 million or -710 bps of net revenues. On the operational side, the margin contraction is primarily a reflection of the significant gross margin impact in Argentina

04 Financial Performance Natura

| (BRL mn, %) ¹ | Natura Group | | |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Net revenues | 4.745 | 5.143 | -7,7% |
| COGS | -1.625 | -1.676 | -3,0% |
| Gross profit | 3.120 | 3.467 | -10,0% |
| % gross margin | 65,8% | 67,4% | -160 bps |
| Selling expenses | -2.148 | -2.248 | -4,5% |
| % net revenues | -45,3% | -43,7% | -160 bps |
| G&A | -716 | -682 | 5,0% |
| % net revenues | -15,1% | -13,3% | -180 bps |
| Transformation costs | 0 | -126 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | -2,4% | 240 bps |
| Other revenues / expenses | -132 | 20 | -771,0% |
| % net revenues | -2,8% | 0,4% | -320 bps |
| EBIT | 124 | 431 | -71,2% |
| % EBIT margin | 2,6% | 8,4% | -580 bps |
| D&A | 221 | 219 | 1,3% |
| % net revenues | 4,7% | 4,2% | 50 bps |
| EBITDA | 346 | 649 | -46,8% |
| % EBITDA margin | 7,3% | 12,6% | -530 bps |
| EBITDA adjustments ² | 0 | 131 | -100,0% |
| % net revenues | 0,0% | 2,5% | -250 bps |
| Transformation costs | 0 | 126 | -100,0% |
| Other adjustments | 0 | 5 | -100,0% |
| Underlying EBITDA ² | 346 | 780 | -55,7% |
| % Underlying EBITDA margin² | 7,3% | 15,2% | -790 bps |

¹ Q1-25 data is pro-forma, based on Latam 2025 figures

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 -7.7% YoY, still pressured by softer performance in Brazil and the ongoing recovery in the Hispanic region
- **Gross margin** stood at 65.8%, down -160 bps YoY, reflecting mainly the impact from Argentina's gross margin — detailed in the "Hispanic market financial performance" section — and some pressure in Brazil amid softer market dynamics
- **Selling expenses** decreased -4.5% YoY. The nominal reduction from Hispanic markets related to Wave 2 planned efficiencies was insufficient to offset the deleverage effect in the Brazilian market. Consequently, selling expenses as a percentage of net revenues increased 160 bps YoY
- **G&A expenses** increased 5.0% and +180 bps YoY as a percentage of net revenues. While Hispanic market has benefited from Wave 2 integration, this was more than offset by Brazil employee health insurance expense increase and a tax benefit in the Q1-25 comp base
- **Other revenues/expenses** of BRL -132 million, mainly explained by BRL -203 million in severance expenses related to the Company's reorganization
- Since the announcement of the new operating model in late December 2025, BRL -240 million in severance expenses have been incurred, with 75% of planned reduction already executed. Furthermore, certain severance expenses anticipated for this quarter were avoided through the permanent closure of vacant positions
- **EBITDA** was BRL 346 million, with a 7.3% margin. This -790 bps YoY contraction (or -530 bps when compared to the reported Q1-25 EBITDA margin) is primarily due to non-operational expenses, which accounted for nearly BRL -221¹ million or -470 bps of net revenues. On the operational side, the margin contraction reflects selling and G&A deleverage (~-160 bps YoY) amid the top-line contraction and gross margin pressure (-160 bps)
- With a 25% reduction in administrative positions, G&A expenses — which totaled BRL 582 million in Q1-26 (excluding D&A and R&D investment) — representing ~12% of net revenues, are expected to benefit from this new operating model. While savings from this reorganization did not kick in during Q1-26, they will be significantly unlocked starting in Q2, though they will not reach their full potential until the second half of the year

¹ The BRL -221 million is split between BRL -75 million from Brazil and BRL -146 million from Hispanic

05 Net Financials

| (BRL mn, %) ¹ | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------|
| Financial expenses | -192 | -267 | -28,2% |
| Interest on loans and derivatives | -129 | -130 | -0,7% |
| Judicial contingencies | -9 | -12 | -23,3% |
| Lease expenses | -19 | -32 | -39,9% |
| Other financial expenses | -34 | -92 | -63,2% |
| Financial revenues | 64 | 59 | 9,8% |
| Financial investments | 29 | 41 | -28,5% |
| Other financial revenues | 35 | 18 | 95,6% |
| Foreign exchange variation | -388 | -136 | 185,5% |
| Operational FX var. | -17 | -36 | -52,0% |
| Financing FX var. | -371 | -100 | 270,4% |
| Hyperinflation gains (losses) | -13 | -7 | 74,9% |
| Net Financial Results | -528 | -351 | 50,3% |

¹ Q1-25 data is pro-forma, based on Latam 2025 figures

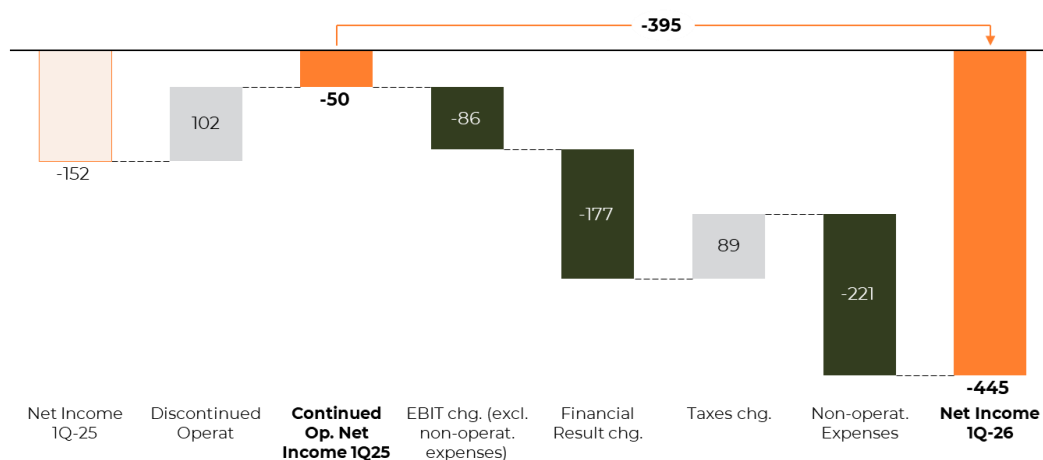
During the quarter, net financial results were BRL -528 million compared to BRL -351 million in Q1-25. The BRL -177 million YoY worsening is mainly explained by:

- **Financing FX variation** of BRL -261 million on the back of further USD depreciation against BRL during the quarter compared to the one hedged
- Partially, offset by **Other financial expenses** of BRL -34 million, improving BRL +58 million YoY. This reduction was driven by the Company's streamlining process and the conclusion of Wave 2, which led to lower bank fees, fewer inter-entity transfers and a corresponding decrease in related taxes

It is also worth noting that:

- **Financial expenses** of BRL -129 million, flattish YoY, on the back of a total debt of BRL 6,409 million, implying a 2.0% quarter interest rate
- **Financial income** of BRL 29 million, representing a 1.2% 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 Q1-26

06 Net Income



In Q1-26, net loss was BRL -445 million compared to BRL -152 million in Q1-25 or BRL -50 million of net loss from continued operations in the same period last year. The worsening of BRL -395 million YoY is driven by:

- **EBIT** decreased by BRL -307 million on a year-over-year comparison base, from lower EBITDA amid BRL -221 million severance and other non-core expenses, and expenses deleverage from pressured top line
- **Net financial results** deteriorated BRL -177 million YoY, primarily driven by losses from USD-debt hedge
- **Taxes** recorded a BRL +89 million improvement versus same period last year given the EBT deterioration

07 Cash Flow

| (BRL mn, %) | Cosméticos | | Holding ^a |
|---|-------------|---------------|----------------------|
| | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
| Net income (loss) | -445 | -151 | 193,7 |
| Depreciation and amortization | 221 | 219 | 1 |
| Non-cash adjustments to net income | 721 | 725 | -1 |
| Discontinued Operations Results | 0 | 102 | - |
| Adjusted net income | 498 | 894 | (44,3) |
| Decrease / (increase) in working capital | -496 | -636 | -22 |
| Inventories | -238 | -467 | -49 |
| Accounts receivable | 315 | 338 | -7 |
| Accounts payable | -405 | -74 | 444 |
| Other assets and liabilities | -169 | -433 | -61 |
| Income tax and social contribution | -114 | -91 | 26 |
| Interest on debt and derivative settlement | -83 | -53 | 55 |
| Lease payments | -99 | -116 | -15 |
| Other operating activities | -66 | -64 | 2 |
| Cash from continuing operations | -360 | -66 | 443,5 |
| Capex | -38 | -62 | -39 |
| Sale of assets | 0 | 0 | - |
| Exchange rate variation on cash balance | -32 | -40 | -21 |
| Free cash flow - continuing operations | -430 | -168 | 155,3 |
| Other financing and investing activities | 1.003 | 188 | 433 |
| Operating activities - discontinued operations | -354 | -1.155 | -69 |
| Cash balance variations | 218 | -1.135 | (119,2) |
| Free cash flow - continuing operations | -430 | -168 | 155,3 |
| (-) Interest on debt and derivative settlement | -83 | -53 | 55 |
| (-) Exchange rate variation on cash balance | -32 | -40 | -21 |
| (=) Free cash flow to firm - continuing operations | -315 | -75 | 320,7 |

^a Pro-forma as published in Q1-25 earnings release

Free cash flow from continuing operations was BRL -430 million in Q1-26, compared to BRL -168 million in Q1-25. On a free cash flow to firm (FCFF) basis, the company reported a consumption of BRL -315 million versus BRL -75 million in the same period last year. The BRL -240 million worsening YoY mainly reflects:

- Adjusted net income declined by BRL -396 million, mainly explained by lower EBITDA due to severance expenses, sales reduction and operating leverage

Partially offset by:

- BRL +140 million YoY improvement in working capital, primarily driven by lower consumption of inventories

It is worth noting that FCFF of BRL -315 million primarily reflects non-core cash outflows, such as severance payments resulting from the reorganization (largely aligned with the P&L impact of BRL 240 million) and remaining expenses from the Company's simplification process (~BRL 90 million).

¹ As announced in the Material Fact regarding the Litigation Settlement of API, a former non-operating subsidiary in the United States, published on February 23, 2026

08 Leverage and Net Debt

| (BRL mn, %) | Cosméticos | Cosméticos | Holding |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | Q1-26 | Q4-25 | Q1-25 |
| Short-Term | 484 | 101 | 56 |
| Long-Term | 5.879 | 6.075 | 6.787 |
| Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC | 580 | 559 | 353 |
| (=) Total funding liabilities | 6.943 | 6.734 | 7.196 |
| (-) Obligations with senior shareholders Natura Pay FIDC | -580 | -559 | -353 |
| Gross Debt^a | 6.363 | 6.175 | 6.843 |
| Foreign currency and/or Interest hedging (Swaps) | 46 | -27 | 5 |
| Total Gross Debt | 6.409 | 6.149 | 6.848 |
| (-) Cash, Cash Equivalents and Short-Term Investment ^b | 2.367 | 2.671 | 4.458 |
| (=) Net Debt | 4.042 | 3.477 | 2.390 |

Indebtedness ratio including IFRS 16 effects

| | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Net Debt/EBITDA | 2,12x | 1,57x | 1,52x |
| Total Debt/EBITDA | 3,35x | 2,77x | 4,35x |

Indebtedness ratio excluding IFRS 16 effects

| | | | |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Net Debt/EBITDA | 2,41x | 1,75x | 1,27x |
| Total Debt/EBITDA | 3,81x | 3,09x | 3,65x |

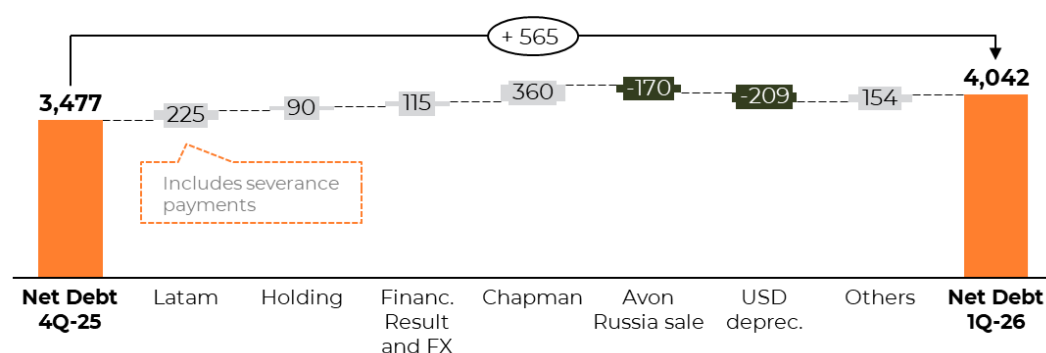
^a Gross debt excludes exclude lease agreements

^b Short-Term Investments excludes non current balances

Total debt. On February 9, 2026, Natura Indústria, a Company's wholly-owned subsidiary, entered into a foreign currency (USD) financing agreement, pursuant to Law No. 4,131/62, in the amount of BRL 300 million (USD 56.9 million). The facility matures on February 10, 2027, and bears interest at CDI + 0.65%. Concurrently with this financing, a derivative financial instrument (swap) was contracted to hedge against exchange rate fluctuations.

Net debt ended Q1-26 at BRL 4.0 billion, a BRL 565 million sequential increase driven by non-core cash outflows, such as severance payments from the reorganization, remaining expenses from the Company's simplification process and the Chapman litigation settlement down payment¹, which were partially offset by the cash inflow from the Avon Russia sale.

Leverage ratio reached 2.11x, increasing by 0.54x QoQ (or 0.41x when excluding BRL -434 million non-cash provision from The Body Shop sale from both LTM Q1-26 EBITDA and LTM Q4-25 EBITDA). This higher leverage was impacted by the cash consumption and the compressed EBITDA posted in Q1-26.



¹ As announced in the Material Fact regarding the Litigation Settlement of API, a former non-operating subsidiary in the United States, published on February 23, 2026

09 ESG

| ESG | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Absolute carbon emissions | 128.419 | 128.604 | -0,1% |
| Scope 1 and 2 | 3.521 | 4.168 | -15,5% |
| Scope 3 | 124.898 | 124.436 | 0,4% |
| % of plastic recycled post-consumption | 21% | 18% | 290 bps |

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

In Circularity, we increased the use of post-consumer recycled plastic in our packaging by 2.9 percentage points, reaching 21.3%. This progress was driven by the **adoption of recycled PP (polypropylene)** in the caps of the Essencial fragrance line and the conversion from Green PE (polyethylene) to **Recycled PE in Ekos refills**. Meanwhile, in the Climate Transition agenda, Natura inaugurated a Forward Stocking Point in Manaus to optimize logistics in the North and Northeast regions. In addition to improving service levels, this investment enabled an 83% reduction in air transport and a 28% drop in Brazil's logistics emissions in the period, contributing to a **19% reduction in absolute emissions** compared to the first quarter of 2025. This advancement reinforces our commitment to decarbonization while making logistical processes more efficient.

Our sustainability agenda is reflected not only in operational resilience, but also in the care for our network. For the 31st time, **we activated our Calamity Protocol to mitigate the impacts of climate-related events in the Southeast**, offering social support, donations, and financial aid to cities under official decrees. In Minas Gerais, efforts focused on supporting critical cities, such as Juiz de Fora, and protecting the logistics operation in Matias Barbosa. This support — extending to Consultants, employees, and suppliers — integrates humanitarian aid with business resilience.

Expanding our impact mitigation actions, as part of the 50th anniversary commemoration of the São Paulo State Civil Defense, Natura and the São Paulo Government signed a **partnership to strengthen Community Civil Protection and Defense Nuclei** (locally known as NUPDECs) in vulnerable areas. The initiative aims to train volunteers to assist in climate events of this nature, and Natura will contribute by mobilizing its network of Beauty Consultants and employees. To support this effort, Natura will use the **Socio-Climate Vulnerability Index (SCVI)**, a tool developed in partnership with the startup MeteolA, which identifies territories most susceptible to the impacts of climate change.

With a management model focused on Regeneration and positive impact, Natura has been recognized for the 15th time in the **2026 World's Most Ethical Companies** list, announced by the **Ethisphere Institute**. The recognition highlights Natura's leadership in integrity, corporate governance, and a business model oriented toward positive impact. The Company also advanced in the **B3 Corporate Sustainability Index (ISE B3)**, remaining in the index portfolio and reaching **2nd place in the overall ranking**, up from **6th place** in the previous cycle, reinforcing the consistency of an agenda that combines competitiveness, socio-environmental impact, and value creation. Aiming to share this vision with the market and democratize the company's impact valuation methodology, Natura launched **The Future P&L** platform, developed in partnership with **Africa Creative**. Inspired by Natura's **iP&L (Integrated Profit & Loss)**, the tool is a free interactive calculator that invites companies to assess the shared value generated for people and the planet through their activities, beyond traditional financial results.

10 Fixed Income

The table below details all public debt instruments outstanding per issuer as of March 31, 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% |
| Natura Cosméticos S.A. | Debenture - 13th issue | 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% |
| | | 06/15/2024 | 06/15/2029 | BRL 1.326 billion | DI + 1.20 per year |
| Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux) | Bond - 2nd issue (Sustainability Linked Bond) | 05/03/2021 | 05/03/2028 | US\$ 450.0 million | 4.125% per year |
| Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux) | Bonds | 04/19/2022 | 04/19/2029 | US\$ 270.0 million | 6.00% |
| Natura Industria S.A. | Res. 4131 | 02/09/2026 | 02/10/2027 | US\$ 56.947 million | DI + 0.65 per year |

II Appendix

A. Hyperinflation effects

| Latam | Q1-26 (ex-hyperinflation) | Hyperinflation | FX impact | Q1-26 (as reported) |
|------------------------|------------------------------|----------------|-----------|------------------------|
| Net revenues | 4,718 | 17 | 10 | 4,745 |
| EBITDA | 367 | -29 | 1 | 339 |
| % EBITDA margin | 7,8% | | | 7,1% |

| Latam | Q1-25 (ex-hyperinflation) | Hyperinflation | FX impact | Q1-25 (as reported) |
|------------------------|------------------------------|----------------|-----------|------------------------|
| Net revenues | 5,152 | 21 | -30 | 5,143 |
| EBITDA | 717 | -29 | -7 | 681 |
| % EBITDA margin | 13,9% | | | 13,2% |

B. Balance Sheet

| ASSETS (BRL mn) | Cosméticos Q1-26 | Cosméticos Q4-25 | Holding Q1-25 | LIABILITIES AND SHAREHOLDER'S EQUITY (BRL mn) | Cosméticos Q1-26 | Cosméticos Q4-25 | Holding Q1-25 |
|---|---------------------|---------------------|------------------|---|---------------------|---------------------|------------------|
| CURRENT ASSETS | | | | CURRENT LIABILITIES | | | |
| Cash and cash equivalents | 1.710 | 1.491 | 2.146 | Borrowings, financing and debentures | 484 | 101 | 137 |
| Short-term investments | 657 | 1.181 | 1.540 | Lease | 178 | 192 | 266 |
| Trade accounts receivable | 4.199 | 4.680 | 4.696 | Trade accounts payable and reverse factoring operations | 4.416 | 4.905 | 6.014 |
| Accounts receivable - sale of subsidiary | 0 | 169 | 0 | Trade accounts payable - related parties | 0 | 0 | 0 |
| Inventories | 3.158 | 2.966 | 3.762 | Dividends and interest on shareholders' equity payable | 0 | 0 | 1 |
| Recoverable taxes | 1.004 | 1.068 | 872 | Payroll, profit sharing and social charges | 553 | 471 | 1.225 |
| Income tax and social contribution | 209 | 263 | 354 | Tax liabilities | 452 | 581 | 607 |
| Derivative financial instruments | 27 | 8 | 176 | Income tax and social contribution | 75 | 127 | 98 |
| Other current assets | 586 | 363 | 794 | Derivative financial instruments | 548 | 324 | 219 |
| Assets held for sale | 34 | 27 | 0 | Provision for tax, civil and labor risks | 0 | 0 | 19 |
| | | | | Other current liabilities | 331 | 683 | 767 |
| | | | | Assets held for sale | 0 | 0 | 0 |
| Total current assets | 11.583 | 12.214 | 14.340 | Total current liabilities | 7.037 | 7.384 | 9.353 |
| NON CURRENT ASSETS | | | | NON CURRENT LIABILITIES | | | |
| Accounts receivable - sale of subsidiary | 0 | 0 | 414 | Borrowings, financing and debentures | 5.879 | 6.075 | 6.467 |
| Accounts receivable - related parties | 0 | 0 | 0 | Obligations with senior shareholders in Natura Pay FIDC | 580 | 559 | 365 |
| Recoverable taxes | 365 | 365 | 667 | Lease | 316 | 401 | 598 |
| Deferred income tax and social contribution | 2.044 | 2.024 | 1.875 | Payroll, profit sharing and social charges | 53 | 60 | 16 |
| Judicial deposits | 711 | 694 | 497 | Tax liabilities | 196 | 159 | 172 |
| Derivative financial instruments | 85 | 70 | 75 | Deferred income tax and social contribution | 0 | 0 | 1.313 |
| Short-term investments | 30 | 31 | 26 | Income tax and social contribution | 48 | 105 | 0 |
| Other non-current assets | 40 | 46 | 947 | Derivative financial instruments | 182 | 79 | 0 |
| | | | | Provision for tax, civil and labor risks | 871 | 890 | 939 |
| | | | | Other non-current liabilities | 286 | 283 | 839 |
| Total long term assets | 3.275 | 3.230 | 4.501 | Total non-current liabilities | 8.411 | 8.611 | 10.710 |
| PP&E & INTANGIBLES | | | | SHAREHOLDERS' EQUITY | | | |
| Property, plant and equipment | 2.416 | 2.469 | 3.287 | Capital stock | 6.000 | 6.000 | 12.485 |
| Intangible | 10.019 | 10.391 | 12.073 | Treasury shares | -4 | -6 | -61 |
| Right of use | 617 | 667 | 958 | Capital reserves | 2.192 | 2.184 | 10.485 |
| | | | | Profit Reserves | 3.466 | 3.911 | 0 |
| | | | | Asset valuation adjustments | 808 | 889 | 1.218 |
| | | | | Accumulated Losses | 0 | 0 | -9.030 |
| Total non-current assets | 16.326 | 16.757 | 20.819 | Equity attributable to owners of the Company | 12.462 | 12.977 | 15.096 |
| TOTAL ASSETS | 27.910 | 28.971 | 35.159 | TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY | 27.910 | 28.971 | 35.159 |

C. Extraordinary items

| <i>(BRL mn, %)</i> ¹ | Q1-26 | Q1-25 | % YoY |
|---|------------|------------|--------------|
| Extraordinary items | 150 | 131 | 14,9% |
| Restructuring expenses (Reorganization) | 203 | 0 | n.a. |
| Transformation and Integration Plan | 0 | 126 | -100,0% |
| Other non-recurring | -53 | 5 | -1173,5% |

¹ Q1-25 data is pro-forma and was published in Q1-25 Natura &Co Holding earnings release results

12 Conference call details

Tuesday, May 12, 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

BRL: Brazilian Reais

CDI: The overnight rate for interbank deposits

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

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

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

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

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

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

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

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

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

FX: foreign exchange

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Selling expenses: includes selling, marketing and logistics expenses

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

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

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

TPV: Total Payment Volume

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

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

14 Disclaimer

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

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

Investor Relations Team

ri@natura.net