

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
ustes 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

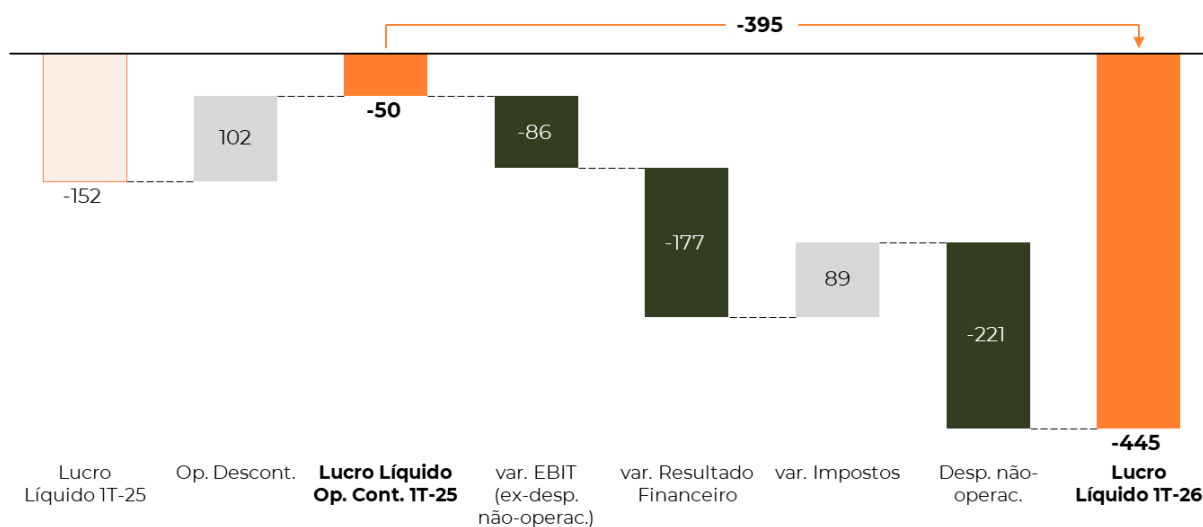
Durante o trimestre, os resultados financeiros foram de R\$ -528 milhões, em comparação com R\$ -351 milhões no 1T-25. A piora de R\$ -177 milhões A/A deve-se principalmente a:

- **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
Estoque	-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

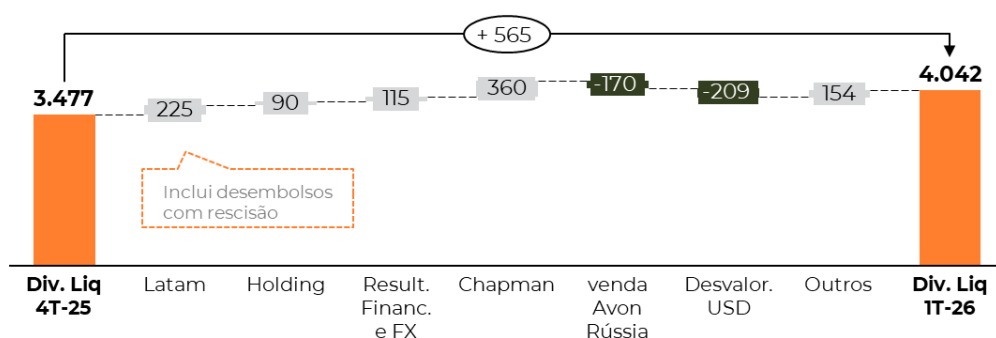
a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

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, Emaná 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 Emanax 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 Emanax 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 Emanax. O crédito do Emanax, 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