Índice

Dados da Empresa

Composição do Capital 1

DFs Individuais

Balanço Patrimonial Ativo 2

Balanço Patrimonial Passivo 3

Demonstração do Resultado 4

Demonstração do Resultado Abrangente 5

Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) 6

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2026 à 30/06/2026 8

DMPL - 01/01/2025 à 30/06/2025 9

Demonstração de Valor Adicionado 10

DFs Consolidadas

Balanço Patrimonial Ativo 11

Balanço Patrimonial Passivo 12

Demonstração do Resultado 13

Demonstração do Resultado Abrangente 14

Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) 15

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2026 à 30/06/2026 17

DMPL - 01/01/2025 à 30/06/2025 18

Demonstração de Valor Adicionado 19

Comentário do Desempenho 20

Notas Explicativas 45

Pareceres e Declarações

Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva 85

Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras 86

Declaração dos Diretores sobre o Relatório do Auditor Independente 87

Dados da Empresa / Composição do Capital

Número de Ações (Mil)	Trimestre Atual 30/06/2026
Do Capital Integralizado	
Ordinárias	1.374.558
Preferenciais	0
Total	1.374.558
Em Tesouraria	
Ordinárias	323
Preferenciais	0
Total	323

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/06/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
1	Ativo Total	19.212.592	20.201.563
1.01	Ativo Circulante	3.709.541	4.408.840
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	531.251	50.291
1.01.02	Aplicações Financeiras	226.553	752.686
1.01.03	Contas a Receber	1.729.071	2.557.302
1.01.03.01	Clientes	717.891	968.276
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	1.011.180	1.589.026
1.01.03.02.02	Contas a receber de clientes - partes relacionadas	1.011.180	1.589.026
1.01.04	Estoques	615.761	545.573
1.01.06	Tributos a Recuperar	291.528	318.141
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	291.528	318.141
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	178.024	213.022
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	113.504	105.119
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	315.377	184.847
1.01.08.03	Outros	315.377	184.847
1.01.08.03.03	Outros Créditos	315.377	184.847
1.02	Ativo Não Circulante	15.503.051	15.792.723
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	2.237.775	2.174.834
1.02.01.07	Tributos Diferidos	1.113.061	1.130.147
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	1.113.061	1.130.147
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	1.124.714	1.044.687
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	497.189	490.444
1.02.01.10.04	Títulos e valores mobiliários	316.446	270.150
1.02.01.10.05	Impostos a Recuperar	225.848	208.803
1.02.01.10.06	Outros ativos não circulantes	4.243	5.220
1.02.01.10.07	Instrumentos Financeiros Derivativos	80.988	70.070
1.02.02	Investimentos	7.496.419	7.674.646
1.02.02.01	Participações Societárias	7.496.419	7.674.646
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	7.496.419	7.674.646
1.02.03	Imobilizado	883.252	936.417
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	564.099	581.055
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	319.153	355.362
1.02.04	Intangível	4.885.605	5.006.826
1.02.04.01	Intangíveis	4.885.605	5.006.826

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/06/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
2	Passivo Total	19.212.592	20.201.563
2.01	Passivo Circulante	3.136.520	3.401.207
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	286.981	200.617
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	286.981	200.617
2.01.02	Fornecedores	1.043.495	1.299.904
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	1.043.495	1.299.904
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	1.043.495	1.299.904
2.01.03	Obrigações Fiscais	205.368	272.447
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	205.368	272.447
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	205.368	272.447
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	83.789	71.907
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	83.789	71.907
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	83.789	71.907
2.01.05	Outras Obrigações	1.516.887	1.556.332
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	1.207.781	1.223.669
2.01.05.01.02	Débitos com Controladas	1.207.781	1.223.669
2.01.05.02	Outros	309.106	332.663
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	39.795	43.262
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	73.563	83.785
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	195.748	205.616
2.02	Passivo Não Circulante	3.490.552	3.823.646
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	2.146.870	2.144.173
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	2.146.870	2.144.173
2.02.02	Outras Obrigações	232.689	338.111
2.02.02.02	Outros	232.689	338.111
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	81.133	77.976
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	128.017	189.002
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	8.545	8.545
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	14.994	62.588
2.02.04	Provisões	1.110.993	1.341.362
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	706.658	702.883
2.02.04.02	Outras Provisões	404.335	638.479
2.02.04.02.04	Outras provisões	219.029	224.806
2.02.04.02.06	Provisão para perda com investimentos em controladas	185.306	413.673
2.03	Patrimônio Líquido	12.585.520	12.976.710
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	6.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.173.295	2.183.525
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.173.295	2.183.525
2.03.04	Reservas de Lucros	3.498.018	3.904.663
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	3.501.354	3.910.680
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-3.336	-6.017
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	914.207	888.522

DFs Individuais / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/04/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/04/2025 à 30/06/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	3.085.190	5.907.623	3.812.067	6.758.424
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.198.384	-2.317.538	-1.489.561	-2.618.730
3.03	Resultado Bruto	1.886.806	3.590.085	2.322.506	4.139.694
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-1.710.167	-3.769.652	-1.838.142	-3.351.036
3.04.01	Despesas com Vendas	-1.239.462	-2.330.706	-1.226.238	-2.232.949
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-501.712	-995.041	-621.595	-1.124.322
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-44.980	-109.300	-77.060	-152.640
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	43.911	22.400	-92.203	-216.846
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	32.076	-357.005	178.954	375.721
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	176.639	-179.567	484.364	788.658
3.06	Resultado Financeiro	-140.156	-237.320	-135.432	-358.465
3.06.02	Despesas Financeiras	-140.156	-237.320	-135.432	-358.465
3.06.02.01	Resultado Financeiro Líquido	-140.156	-237.320	-135.432	-358.465
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	36.483	-416.887	348.932	430.193
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-1.284	7.561	16.366	31.844
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	35.199	-409.326	365.298	462.037
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	35.199	-409.326	365.298	462.037
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)				
3.99.01	Lucro Básico por Ação				
3.99.01.01	ON	0,0256	-0,2979	0,397	0,5021
3.99.02	Lucro Diluído por Ação				
3.99.02.01	ON	0,0256	-0,2979	0,397	0,5021

DFs Individuais / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/04/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/04/2025 à 30/06/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
4.01	Lucro Líquido do Período	35.199	-409.326	365.298	462.037
4.02	Outros Resultados Abrangentes	105.877	25.685	-77.928	-248.532
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	43.667	-111.439	-125.215	-318.352
4.02.02	(Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	0	0	-738
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	0	0	251
4.02.04	Equivalência sobre ganho em operação de hedge de fluxo de caixa	11.140	1.271	-34.660	-89.855
4.02.05	Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	-3.787	-432	10.459	26.725
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	57.111	136.910	59.811	133.437
4.02.12	Outros resultados abrangentes	-2.254	-625	11.677	0
4.03	Resultado Abrangente do Período	141.076	-383.641	287.370	213.505

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	501.295	51.982
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	397.777	779.099
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	203.353	164.451
6.01.01.02	Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	9.962	-27.311
6.01.01.03	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	66.189	42.186
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-20.639	-12.903
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	-7.561	-31.844
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	638	485
6.01.01.07	Resultado de equivalência patrimonial	357.005	-375.723
6.01.01.08	Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captaç	154.302	179.010
6.01.01.09	Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	26.582	34.596
6.01.01.10	Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	109.300	152.640
6.01.01.11	Provisão para perdas nos estoques	-11.643	2.676
6.01.01.12	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	97.226
6.01.01.13	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	0	95.402
6.01.01.14	(Prejuízo) Lucro líquido do período	-409.326	462.037
6.01.01.15	Créditos tributários	-77.175	-18.894
6.01.01.16	Lucros cessantes CD Canoas	0	-15.000
6.01.01.17	Atualização monetária de contingências	21.965	8.275
6.01.01.18	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	13.098	24.059
6.01.01.19	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-16.160	30.915
6.01.01.20	Outras movimentos para reconciliar o lucro	-22.113	-33.184
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	360.000	-487.236
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	718.931	-250.445
6.01.02.02	(aumento) - Estoques	-58.545	-143.406
6.01.02.03	redução/(aumento) - Imp. a Recuperar	95.304	8.210
6.01.02.04	redução/(aumento) - Outros ativos	-130.172	-125.478
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	-272.297	229.622
6.01.02.06	(redução) - Salários	86.364	-89.668
6.01.02.07	(redução)/aumento - Obrig.Tributárias	-63.922	-73.965
6.01.02.08	(redução) - Outros passivos	-15.663	-42.106
6.01.03	Outros	-256.482	-239.881
6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-8.525	0
6.01.03.02	Depósitos judiciais realizados, líquido de levantamentos	11.742	2.024
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-24.347	-16.444
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-140.027	-134.613
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-82.227	-66.789
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-13.098	-24.059

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	107.098	32.530
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-10.548	-11.608
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-5.311.863	-5.965.056
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	5.784.051	5.978.104
6.02.06	Recebimento de dividendos de controladas	12.300	40.000
6.02.07	Aumento de capital em Controladas	-390.651	-31.893
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	23.809	22.984
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-127.433	-229.786
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	304	0
6.03.03	Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-37.491	0
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	0	-144.835
6.03.05	Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	0	-14.768
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-90.246	-70.183
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	480.960	-145.273
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	50.291	236.885
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	531.251	91.612

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2026 à 30/06/2026

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido
5.01	Saldos Iniciais	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	-7.549	0	0	0	-7.549
5.04.04	Ações em Tesouraria Adquiridas	0	-37.491	0	0	0	-37.491
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	40.763	0	0	0	40.763
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-11.691	0	0	0	-11.691
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	870	0	0	0	870
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-409.326	25.685	-383.641
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-409.326	0	-409.326
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	25.685	25.685
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	6.000.000	2.169.959	3.910.680	-409.326	914.207	12.585.520

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/06/2025

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido
5.01	Saldos Iniciais	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	36.361	0	0	0	36.361
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	33.263	0	0	0	33.263
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	3.098	0	0	0	3.098
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	462.037	-248.532	213.505
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	462.037	0	462.037
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-248.532	-248.532
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	133.437	133.437
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-381.969	-381.969
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	373	0	0	373
5.06.06	Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros	0	0	373	0	0	373
5.07	Saldos Finais	2.000.000	575.641	5.695.917	462.037	726.559	9.460.154

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
7.01	Receitas	7.392.719	8.105.555
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	7.482.316	8.391.972
7.01.02	Outras Receitas	19.703	-133.777
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-109.300	-152.640
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-5.195.227	-5.817.101
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-2.970.196	-3.373.226
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-2.225.031	-2.341.912
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	0	-101.963
7.03	Valor Adicionado Bruto	2.197.492	2.288.454
7.04	Retenções	-203.353	-164.451
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-203.353	-164.451
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	1.994.139	2.124.003
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	-252.596	422.587
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	-357.005	375.721
7.06.02	Receitas Financeiras	104.409	46.866
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	1.741.543	2.546.590
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	1.741.543	2.546.590
7.08.01	Pessoal	783.442	728.816
7.08.01.01	Remuneração Direta	569.438	572.038
7.08.01.02	Benefícios	138.572	111.526
7.08.01.03	F.G.T.S.	75.432	45.252
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	1.025.698	950.406
7.08.02.01	Federais	-61.793	-95.279
7.08.02.02	Estaduais	1.087.491	1.045.685
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	341.729	405.331
7.08.03.01	Juros	341.729	405.331
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-409.326	462.037
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-409.326	462.037

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/06/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
1	Ativo Total	27.826.002	28.971.321
1.01	Ativo Circulante	11.374.479	12.214.304
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	1.297.465	1.490.706
1.01.02	Aplicações Financeiras	1.060.793	1.180.547
1.01.03	Contas a Receber	4.350.066	4.849.142
1.01.03.01	Clientes	4.350.066	4.680.026
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	0	169.116
1.01.03.02.01	Contas a receber - Alienação de controladas	0	169.116
1.01.04	Estoques	3.016.686	2.965.607
1.01.06	Tributos a Recuperar	1.093.416	1.330.795
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	1.093.416	1.330.795
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	900.818	1.067.920
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	192.598	262.875
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	556.053	397.507
1.01.08.01	Ativos Não-Correntes a Venda	34.495	26.708
1.01.08.03	Outros	521.558	370.799
1.01.08.03.02	Instrumentos Financeiros Derivativos	16.449	7.709
1.01.08.03.03	Outros Créditos	505.109	363.090
1.02	Ativo Não Circulante	16.451.523	16.757.017
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	3.453.600	3.230.455
1.02.01.07	Tributos Diferidos	2.067.013	2.024.053
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	2.067.013	2.024.053
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	1.386.587	1.206.402
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	864.852	694.120
1.02.01.10.04	Títulos e valores mobiliários	30.400	31.330
1.02.01.10.05	Impostos a Recuperar	387.444	364.897
1.02.01.10.06	Outros ativos não circulantes	22.903	45.985
1.02.01.10.07	Instrumentos Financeiros Derivativos	80.988	70.070
1.02.03	Imobilizado	3.005.862	3.135.865
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	2.397.014	2.469.122
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	608.848	666.743
1.02.04	Intangível	9.992.061	10.390.697
1.02.04.01	Intangíveis	9.992.061	10.390.697

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/06/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
2	Passivo Total	27.826.002	28.971.321
2.01	Passivo Circulante	6.769.142	7.383.839
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	591.998	470.756
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	591.998	470.756
2.01.02	Fornecedores	4.281.258	4.904.577
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	4.281.258	4.904.577
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	4.281.258	4.904.577
2.01.03	Obrigações Fiscais	449.887	708.535
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	449.887	708.535
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	77.538	127.260
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	372.349	581.275
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	410.383	100.502
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	410.383	100.502
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	410.383	100.502
2.01.05	Outras Obrigações	1.035.616	1.199.469
2.01.05.02	Outros	1.035.616	1.199.469
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	567.089	324.245
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	173.026	192.427
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	295.501	682.797
2.02	Passivo Não Circulante	8.471.340	8.610.772
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	5.852.849	6.074.890
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	5.852.849	6.074.890
2.02.02	Outras Obrigações	1.370.163	1.283.576
2.02.02.02	Outros	1.370.163	1.283.576
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	197.557	158.685
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	321.963	401.465
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	74.626	59.997
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	52.748	104.627
2.02.02.02.07	Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	723.269	558.802
2.02.04	Provisões	1.248.328	1.252.306
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	907.832	890.181
2.02.04.02	Outras Provisões	340.496	362.125
2.02.04.02.04	Outras Provisões	273.076	282.683
2.02.04.02.05	Instrumentos financeiros derivativos	67.420	79.442
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	12.585.520	12.976.710
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	6.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.173.295	2.183.525
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.173.295	2.183.525
2.03.04	Reservas de Lucros	3.498.018	3.904.663
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	3.501.354	3.910.680
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-3.336	-6.017
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	914.207	888.522

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/04/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/04/2025 à 30/06/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	5.170.044	9.915.508	5.599.325	10.434.466
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.770.765	-3.395.951	-1.862.537	-3.387.105
3.03	Resultado Bruto	3.399.279	6.519.557	3.736.788	7.047.361
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-3.001.777	-5.997.556	-3.202.741	-6.059.387
3.04.01	Despesas com Vendas	-2.188.954	-4.199.640	-2.159.800	-4.072.325
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-749.820	-1.465.852	-813.117	-1.451.428
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-99.258	-236.273	-124.668	-263.667
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	36.255	-95.791	-105.156	-271.967
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	397.502	522.001	534.047	987.974
3.06	Resultado Financeiro	-297.166	-825.529	-89.356	-308.657
3.06.02	Despesas Financeiras	-297.166	-825.529	-89.356	-308.657
3.06.02.01	Resultado financeiro liquido	-297.166	-825.529	-89.356	-308.657
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	100.336	-303.528	444.691	679.317
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-65.137	-105.798	-79.393	-217.280
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	35.199	-409.326	365.298	462.037
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	35.199	-409.326	365.298	462.037
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)				
3.99.01	Lucro Básico por Ação				
3.99.01.01	ON	0,0256	-0,2979	0,397	0,5021
3.99.02	Lucro Diluído por Ação				
3.99.02.01	ON	0,0256	-0,2979	0,397	0,5021

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/04/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/04/2025 à 30/06/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
4.01	Lucro Líquido Consolidado do Período	35.199	-409.326	365.298	462.037
4.02	Outros Resultados Abrangentes	105.877	25.685	-77.928	-248.532
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	43.667	-111.439	-125.215	-318.352
4.02.02	(Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	11.140	1.271	-34.660	-90.593
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-3.787	-432	10.459	26.976
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	57.105	136.904	59.811	133.437
4.02.12	Outros resultados abrangentes	-2.248	-619	11.677	0
4.03	Resultado Abrangente Consolidado do Período	141.076	-383.641	287.370	213.505
4.03.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	141.076	-383.641	287.370	213.505

DFs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	-511.329,09297	-566.430
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	1.303.628	1.726.327
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	445.384	334.037
6.01.01.02	Perda decorrente de operações com derivativos swap e forward	503.255	-50.914
6.01.01.03	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	104.032	55.521
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-29.556	-19.525
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	105.798	217.280
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	8.189	35.085
6.01.01.07	Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	252.391	179.010
6.01.01.08	Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	29.072	38.921
6.01.01.09	Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	236.273	263.667
6.01.01.10	Provisão para perdas nos estoques	110.572	91.445
6.01.01.11	(Prejuízo) Lucro líquido do período	-409.326	462.037
6.01.01.12	Atualização monetária de contingências	23.185	9.945
6.01.01.13	Efeito de economia hiperinflacionária	0	16.825
6.01.01.14	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	34.935	46.728
6.01.01.15	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-41.555	-6.356
6.01.01.16	Remuneração FIDC	0	-1.726
6.01.01.17	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	69.014
6.01.01.18	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	0	86.485
6.01.01.19	Créditos tributários	-90.298	-52.968
6.01.01.20	Outras movimentos para reconciliar o lucro	21.277	-48.184
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-601.046,4	-1.899.544
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	57.497	-970.651
6.01.02.02	(aumento)/redução - Estoques	-177.404	-652.579
6.01.02.03	(aumento)/redução - Imp. a Recuperar	194.859	-182.523
6.01.02.04	(aumento)/redução - Outros ativos	-157.122	-153.530
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	-499.832	393.521
6.01.02.06	aumento/(redução) - Salários	145.278	-201.333
6.01.02.07	aumento/(redução) - Obrig.Tributárias	-149.900	-61.663
6.01.02.08	aumento/(redução) - Outros passivos	-14.422,4	-70.786
6.01.03	Outros	-1.213.911	-393.213
6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-156.283	-111.812
6.01.03.02	Depósitos judiciais	-148.520	-17.898
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-196.090	-8.443
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-226.737	-134.613
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-97.556	-74.325
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-34.442	-46.122

DFs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
6.01.03.07	Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (operação descontinuada em 2025)	-354.283	0
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	217.353	410.722
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-87.279	-159.146
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-8.932.978	-9.697.824
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	8.994.101	10.223.225
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	74.393	44.467
6.02.09	Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (operação descontinuada em 2025)	169.116	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	134.858	-285.649
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	300.304	0
6.03.03	Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-37.491	0
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio antecipado	0	-144.835
6.03.05	Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	-96.850	-16.452
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-149.491	-124.362
6.03.08	Aportes / resgates quotista sênior - FIDC	118.386	0
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	-34.123	-40.381
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-193.241	-481.738
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.490.706	1.741.187
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.297.465	1.259.449

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2026 à 30/06/2026

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido	Participação dos Não Controladores	Patrimônio Líquido Consolidado
5.01	Saldos Iniciais	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710	0	12.976.710
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710	0	12.976.710
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	-7.549	0	0	0	-7.549	0	-7.549
5.04.04	Ações em Tesouraria Adquiridas	0	-37.491	0	0	0	-37.491	0	-37.491
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	40.763	0	0	0	40.763	0	40.763
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-11.691	0	0	0	-11.691	0	-11.691
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	870	0	0	0	870	0	870
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	0	25.685	25.685	0	25.685
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	25.685	25.685	0	25.685
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	136.910	136.910	0	136.910
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-111.225	-111.225	0	-111.225
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	6.000.000	2.169.959	3.910.680	0	914.207	12.994.846	0	12.994.846

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/06/2025

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido	Participação dos Não Controladores	Patrimônio Líquido Consolidado
5.01	Saldos Iniciais	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915	0	9.209.915
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915	0	9.209.915
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	36.361	0	0	0	36.361	0	36.361
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	33.263	0	0	0	33.263	0	33.263
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	3.098	0	0	0	3.098	0	3.098
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	462.037	-248.532	213.505	0	213.505
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	462.037	0	462.037	0	462.037
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-248.532	-248.532	0	-248.532
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	133.437	133.437	0	133.437
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-381.969	-381.969	0	-381.969
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	373	0	0	373	0	373
5.06.06	Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros	0	0	373	0	0	373	0	373
5.07	Saldos Finais	2.000.000	575.641	5.695.917	462.037	726.559	9.460.154	0	9.460.154

DFs Consolidadas / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 30/06/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 30/06/2025
7.01	Receitas	12.702.360	13.257.259
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	13.036.749	13.742.483
7.01.02	Outras Receitas	-98.116	-221.557
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-236.273	-263.667
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-8.482.864	-8.998.359
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-4.556.717	-5.287.317
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-3.926.147	-3.607.664
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	0	-103.378
7.03	Valor Adicionado Bruto	4.219.496	4.258.900
7.04	Retenções	-445.384	-334.037
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-445.384	-334.037
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	3.774.112	3.924.863
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	96.765	154.121
7.06.02	Receitas Financeiras	96.765	154.121
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	3.870.877	4.078.984
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	3.870.877	4.078.984
7.08.01	Pessoal	1.789.911	1.627.582
7.08.01.01	Remuneração Direta	1.270.926	1.120.282
7.08.01.02	Benefícios	292.273	365.597
7.08.01.03	F.G.T.S.	226.712	141.703
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	1.567.998	1.526.587
7.08.02.01	Federais	-269.388	-387.901
7.08.02.02	Estaduais	1.837.386	1.914.488
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	922.294	462.778
7.08.03.01	Juros	922.294	462.778
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-409.326	462.037
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-409.326	462.037

natura

2T - 26

Divulgação de resultados

Comentário do Desempenho

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

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

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

[a] incluindo despesas corporativas

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

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

- **Brasil:** queda de -14,8% A/A, refletindo principalmente a indisponibilidade de produtos e agravada pelo cenário macroeconômico, o que reduziu o volume no canal de venda por relações e pressionou o desempenho tanto da Natura (-14,5%) quanto da Avon (-22,5%). As vendas também foram impactadas em cerca de 2 p.p. por um descasamento tributário temporário registrado nesse trimestre, decorrente de alterações no regime de substituição tributária do ICMS no Estado de São Paulo (ICMS-ST). Além disso, os canais digital e de varejo, que vinham registrando crescimento saudável A/A, foram impactados no trimestre pela implementação de uma nova política harmonizada de preços e regras comerciais em todos os canais — que tiveram efeito mais acentuado no digital —, e pela migração de todos os contratos de franquia para o novo modelo

- **Mercados hispânicos:** permaneceram praticamente estáveis em R$ na comparação anual (+0,7%) e cresceram +7,2% em CC, impulsionadas pelos avanços da Natura (+12,3%) e da Avon (+4,7%). Ex-Argentina, o crescimento em CC chegou a +10,9%. A aceleração sequencial de ambas as marcas refletiu o sólido desempenho no México, aliado ao crescimento saudável e consistente nos mercados maduros da Onda 2 e à recuperação gradual na Argentina — mesmo com o avanço da receita tendo sido inferior à inflação local. No México, o desempenho foi impulsionado pela maior atividade comercial, que mais do que compensou a redução anual no número de consultoras e a leve queda de produtividade. O crescimento também foi favorecido pela expansão das vendas cruzadas de produtos da Natura por meio da rede e da base de clientes da Avon, além de efeitos positivos de faseamento no 2T-26

EBITDA de R$ 620 milhões, com margem de 12,0%, ou 13,2% excluindo o efeito do descasamento tributário. A contração de -200 bps A/A na margem[1] — ou expansão de +40 bps A/A em relação à margem EBITDA reportada — refletiu principalmente a desalavancagem das despesas com vendas no Brasil, o descasamento tributário temporário (-120 bps A/A/) e despesas de rescisão (-40 bps A/A). Esses efeitos mais do que compensaram os resultados operacionais positivos registrados nos mercados hispânicos.

- **Brasil:** margem de 16,4%. A contração de -370 bps A/A na margem[1] se deve principalmente ao impacto de -190 bps A/A do descasamento tributário e de -50 bps A/A das despesas rescisórias, com os -130 bps A/A restantes explicados pela desalavancagem das despesas com vendas em meio à queda da receita. Excluindo o efeito tributário, a margem EBITDA teria recuado[1] -180 bps A/A, com a pressão sobre a receita parcialmente mitigada por ajustes de preços e pelos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional

- **Mercados hispânicos:** margem de 7,6%. A expansão de +220 bps A/A[1] refletiu, principalmente, os ganhos de eficiência em DG&A, em grande parte decorrentes do novo modelo operacional. Esses ganhos mais do que compensaram as pressões associadas à recuperação ainda em curso na Argentina e o aumento dos investimentos comerciais no México. Ex-Argentina, a variação da margem A/A teria sido mais que o dobro dos +220 bps registrados

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

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

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

Comentário do Desempenho

Mensagem da Administração

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comentário do Desempenho

01 Resumo dos Resultados

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

[1] Dados do 2T-25 são pro-forma e consideram os resultados publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding
[2] A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

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

[1] Dados dos 6M-25 são pro-forma e foram publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding
[2] A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

Comentário do Desempenho

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

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

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

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

Natura Brasil

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

Avon Brasil

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

Casa & Estilo

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

Comentário do Desempenho

B. Desempenho por canal de distribuição

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

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

[a] *Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas*

Venda por relações

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

Omni/Digital

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

Varejo

- 100% dos contratos de franquia já foram migrados para o novo modelo, que alinha os interesses de franqueados e franqueadora ao desempenho das vendas ao consumidor (*sell-out*). A transição provocou um desabastecimento temporário nas lojas franqueadas e a consequente desaceleração do *sell-in*, o que aliado ao impacto tributário em São Paulo, levou as vendas mesmas lojas (SSS) a recuar -4,3% no trimestre.
- Nos últimos 12 meses, 74 novas lojas foram inauguradas, elevando a rede a 1.098 unidades ao final do 2T-26. A transição para o novo modelo de contrato interrompeu temporariamente as aberturas de franquias, limitando a 8 novas lojas abertas no trimestre. A normalização do ritmo de expansão está prevista para o 3T-26. Com isso, a receita de varejo recuou -3.0% A/A. Assim como no SSS, o efeito tributário em São Paulo também pressionou o desempenho da receita líquida. Excluindo esse impacto, a receita teria registrado crescimento A/A.

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

Comentário do Desempenho

C. Emana Pay

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

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

[a] *Para ser comparavel com o NPL consolidado, recebiveis atrasados mais de 180 dias são considerados como write-off*

Usuárias ativas

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

Volume total de pagamentos (TPV)

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

Penetração de crédito

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

Inadimplência – 90 dias

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

Comentário do Desempenho

D. Desempenho Financeiro

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

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

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

- A **receita líquida** caiu -14,8% A/A, devido ao fraco desempenho das marcas Natura e Avon em função da elevada indisponibilidade de produtos, agravada pelo cenário macro e pelo descasamento tributário indireto temporário relacionado ao ICMS-ST, cujo impacto foi de ~2 p.p.

- A **margem bruta** ficou em 68,5%, queda de -60 bps A/A e permanecendo próxima ao patamar histórico de 69%, mesmo com os efeitos temporários do ICMS-ST e da leve migração para produtos mais acessíveis no mercado de beleza, em meio ao cenário mais desafiador. Essas pressões foram parcialmente compensadas por ajustes de preço e pela redução dos descontos como reflexo da menor disponibilidade de produtos. Excluindo o impacto tributário indireto, a margem bruta teria se mantido relativamente estável A/A

- As **despesas com vendas** caíram -5,5% A/A, refletindo, principalmente, a redução das comissões diante da pressão sobre a receita e o menor investimento em marketing em meio à indisponibilidade de produtos. Esses efeitos foram parcialmente compensados pelo aumento A/A das provisões para perdas de crédito — apesar da melhora sequencial da inadimplência — e pelas maiores despesas com logística para mitigar os níveis de serviço durante a disrupção no abastecimento. Mesmo com essa redução nominal A/A, a queda mais acentuada da receita gerou desalavancagem operacional, elevando as despesas com vendas como percentual da receita líquida em +430 bps A/A

- As **despesas gerais e administrativas** caíram -13,7% A/A, mas subiram +20 bps A/A como percentual da receita líquida, resultando em desalavancagem operacional. A queda nominal A/A deveu-se principalmente à captura inicial de eficiências do novo modelo operacional, combinadas com pequenos cortes táticos nas despesas

- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ +39 milhões, incluindo R$ -15 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, mais do que compensadas por R$ +52 milhões em créditos fiscais

- **EBITDA e margem** atingiram R$ 504 milhões e 16,4%, respectivamente. A redução de -370 bps A/A na margem refletiu principalmente o impacto de -190 bps A/A do descasamento tributário temporário e os -50 bps A/A em despesas rescisórias, sendo os -130 bps A/A restantes decorrentes da desalavancagem das despesas com vendas em meio à queda da receita. Excluindo o efeito tributário, a margem EBITDA teria recuado -180 bps A/A, com a pressão sobre a receita parcialmente mitigada por ajustes de preços e pelos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional

Comentário do Desempenho

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

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

Natura Hispânica

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

Avon Hispânica

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

Casa & Estilo Hispânica

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

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

Comentário do Desempenho

B. Desempenho por canal de distribuição

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

[a] *Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas*

Venda por relações

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

Omni/Digital

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

Varejo

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

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

Comentário do Desempenho

C. Desempenho Financeiro

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

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

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

- A **receita líquida** permaneceu estável em R$ e cresceu +7,1% A/A em CC (+10,9% Ex-Argentina), sustentada pelo forte desempenho no México, pelo crescimento saudável e consistente nos mercados maduros da Onda 2 e pelos sinais de recuperação na Argentina, embora o avanço da receita no país tenha sido inferior à inflação local

- A **margem bruta** foi de 61,8% no 2T-26 e permaneceu estável A/A, com a sólida expansão no México compensada pela contração na Argentina. No México, o desempenho foi impulsionado por ajustes de preços, descontos menores diante da indisponibilidade de produtos e efeitos positivos pontuais. Na Argentina, o desempenho continuou pressionado pela desalavancagem dos volumes e pela redução das margens comerciais, conforme destacado no relatório de resultados do 1T-26

- As **despesas com vendas** subiram +2,2 % A/A, ou +60 bps como percentual da receita líquida, refletindo principalmente os maiores incentivos comerciais no México para estimular a atividade nos canais de distribuição e ampliar a base de consultoras. A depender da disponibilidade de produtos, os investimentos em marketing no México poderão ser intensificados, dada a importância estratégica do país para o crescimento futuro da receita

- As **despesas G&A** recuaram -15,5%, ou -230 bps como percentual da receita líquida. O aumento decorre principalmente dos ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional, e também reflete otimizações adicionais da Onda 2

- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ +11 milhões, incluindo R$ -8 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, que foram mais do que compensadas por outras receitas relacionadas majoritariamente à reversão de provisões tributárias

- O **EBITDA** registrou forte alta e somou R$ +160 milhões, com margem de +7,6%. A expansão de +220 bps A/A (ou +360 bps A/A, quando comparada à margem EBITDA reportada no 2T-25) refletiu, principalmente, ganhos de eficiência nas despesas G&A, decorrentes em grande parte do novo modelo operacional, que mais do que compensaram as pressões associadas à recuperação ainda em curso na Argentina e os maiores investimentos comerciais no México. Ex-Argentina, a expansão da margem A/A teria sido mais que o dobro dos +220 bps registrados

Comentário do Desempenho

04 Grupo Natura | Desempenho Financeiro

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

[1] Dados do 2T-25 e dos 6M-25 são pro-forma e foram publicados no Release do 2T-25 da Natura &Co Holding
[2] A partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo C para referência

- A **receita líquida** caiu -9,1% A/A, uma vez que os desafios operacionais e de mercado no Brasil mais do que anularam o desempenho positivo nos mercados hispânicos em R$ (+7,2% em CC)

- A **margem bruta** foi de 65,7%, queda de -70 bps A/A, refletindo principalmente o descasamento tributário temporário indireto no Brasil e a pressão persistente sobre a margem na Argentina, parcialmente compensados pelos sólidos ganhos registrados no México

- As **despesas com vendas** recuaram -2,4% A/A, com a redução nominal no Brasil em meio à queda da receita mais do que compensando o aumento nos mercados hispânicos para sustentar o ritmo de crescimento no México. Ainda assim, a queda da receita no Brasil gerou desalavancagem operacional, elevando as despesas com vendas consolidadas como percentual da receita líquida em 310 bps A/A

- As **despesas G&A** diminuíram -18,0% A/A, com melhora de 160 bps A/A como percentual da receita líquida, apesar da pressão sobre a receita. A redução refletiu principalmente os ganhos iniciais de eficiência do novo modelo operacional, além de pequenos cortes táticos de despesas e otimizações remanescentes da Onda 2 nos mercados hispânicos

- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ +36 milhões. Esse resultado foi impulsionado por R$ +52 milhões em créditos fiscais no Brasil, que mais do que compensaram os R$ -23 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e R$ -13 milhões em baixas contábeis parciais de ativos não operacionais vinculados ao fundo de venture capital Fable

- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridas despesas rescisórias de R$ -263 milhões. Cerca de 85% da redução planejada já foi executada, e o restante deve ser concluído nos próximos meses

- **O EBITDA** somou R$ +620 milhões, com margem de +12,0%, ou +13,2% ex-efeito do descasamento tributário. A queda da margem de -200 bps A/A (ou +40 bps A/A quando comparada à margem EBITDA reportada no 2T-25) reflete principalmente os impactos de impostos (-120 bps A/A, despesas com recisão (-40 bps A/A) e a desalavancagem de vendas no Brasil, em meio ao fraco desempenho da receita. Esses efeitos mais do que compensaram os sólidos resultados operacionais obtidos nos mercados hispânicos

- Com a expectativa de redução gradual das pressões sobre a desalavancagem no Brasil, de manutenção do ritmo sólido na região hispânica e de ampliação das eficiências proporcionadas pelo novo modelo operacional ao longo do ano, espera-se que a margem EBITDA reportada apresente expansão em relação ao valor reportado em 2025

Comentário do Desempenho

05 Resultados Financeiros

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

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

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

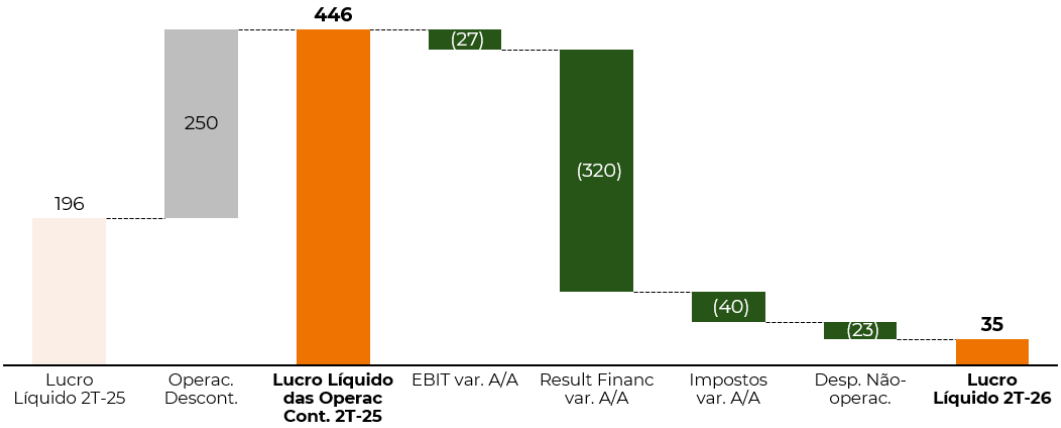
- **Variação cambial financeira** de R$ -114 milhões, comparada a R$ +268 milhões no mesmo período do ano anterior, quando os resultados foram beneficiados pela variação cambial sobre um empréstimo *intercompany* (EUR x USD) entre a Natura Lux e a Avon International. Os R$ -114 milhões são compostos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

Também vale destacar:

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

Comentário do Desempenho

06 Lucro Líquido



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

- Redução de R$ -27 milhões no **EBIT** A/A, uma vez que a queda do EBITDA no Brasil, decorrente da desalavancagem operacional e os efeitos tributários temporários, mais do que compensaram os ganhos de rentabilidade nos mercados hispânicos

- Deterioração de R$ -320 milhões no **resultado financeiro líquido** A/A, decorrente principalmente dos custos de liquidação de derivativos, além de uma base de comparação favorável no ano anterior associada a efeitos cambiais contábeis sobre um empréstimo *intercompany*

- **Despesas tributárias** de R$ -65 milhões, refletindo o efeito da linearização tributária e o aumento do lucro tributável como resultado da melhora do desempenho operacional nos mercados hispânicos. O aumento de R$ -40 milhões A/A deveu-se, principalmente, aos resultados mais sólidos nesses mercados

- **Resultados não-operacionais** de RS -23 milhões explicados pelas despesas com rescisões relacionadas a reorganização

Comentário do Desempenho

07 Fluxo de Caixa

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

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

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

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

Essa variação refletiu, principalmente:

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

Compensada por:

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

Comentário do Desempenho

08 Alavancagem e Dívida Líquida

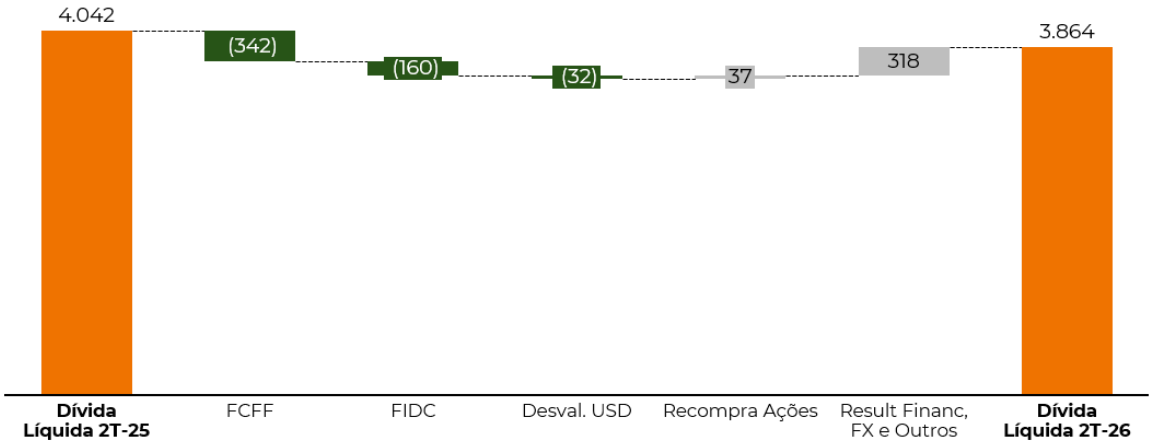
(R$ MM, %)	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 1T-26	Holding 2T-25
Curto-Prazo	410	484	88
Longo-Prazo	5.853	5.879	6.271
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	723	580	352
(=) Total de passivos de financiamento	**6.987**	**6.943**	**6.711**
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC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

a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

[b] *Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes*

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

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



Comentário do Desempenho

09 ESG

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

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

No pilar de Transição Climática, o Posto Avançado de Estoque em Manaus traduz nossa estratégia em resultados concretos. A operação permitiu reduzir em 92% o uso de transporte aéreo, evitando a emissão de 2.566 tCO_2e, além de proporcionar um ganho de eficiência operacional de 49% e uma economia anual de aproximadamente R$ 40 milhões. Esse compromisso com a eficiência financeira e ambiental também orienta a adoção da frota movida a biometano, responsável por reduzir em 17% as emissões das operações logísticas no Brasil, o equivalente a 8.800 tCO_2e evitadas. Esses avanços reforçam que descarbonização e rentabilidade podem caminhar juntas.

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

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

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

Comentário do Desempenho

10 Renda Fixa

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

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12° 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 - 13° emissão	15/06/2024	15/06/2029	R$ 1,326 milhões	DI + 1.20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2° 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

Comentário do Desempenho

11 Anexos

A. Balanço Patrimonial

ATIVOS (R$ milhões)	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 1T-26	Holding 2T-25
ATIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.297	1.710	1.335
Títulos e valores mobiliários	1.061	657	1.007
Contas a receber de clientes	4.350	4.199	4.527
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	0
Estoques	3.017	3.158	3.021
Impostos a recuperar	901	1.004	906
Imposto de renda e contribuição social	193	209	234
Instrumentos financeiros derivativos	16	27	66
Outros ativos circulantes	505	586	494
Ativos mantidos para venda	34	34	7.280
Total dos Ativos Circulantes	**11.374**	**11.583**	**18.872**
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	425
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0
Impostos a recuperar	387	365	550
Imposto de renda e contribuição social diferido	2.067	2.044	1.719
Depósitos judiciais	865	711	576
Instrumentos financeiros derivativos	81	85	86
Títulos e valores mobiliários	30	30	25
Outros ativos não circulantes	23	40	97
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	**3.454**	**3.275**	**3.478**
Imobilizado	2.397	2.416	2.466
Intangível	9.992	10.019	9.364
Direito de Uso	609	617	685
Total dos Ativos Não-Circulantes	**16.452**	**16.326**	**15.993**
TOTAL DOS ATIVOS	**27.826**	**27.910**	**34.865**

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R$ milhões)	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 1T-26	Holding 2T-25
PASSIVOS CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	410	484	88
Arrendamento mercantil	173	178	183
Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.281	4.416	5.032
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	1
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	592	553	650
Obrigações tributárias	372	452	502
Imposto de renda e contribuição social	78	75	79
Instrumentos financeiros derivativos	567	548	340
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	12
Outros passivos circulantes	296	331	317
Ativos mantidos para venda	0	0	4.016
Total dos Passivos Circulantes	**6.769**	**7.037**	**11.220**
PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	5.853	5.879	6.271
Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	723	580	352
Arrendamento mercantil	322	316	395
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	75	53	23
Obrigações tributárias	198	196	177
Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	0	135
Imposto de renda e contribuição social	53	48	127
Instrumentos financeiros derivativos	67	182	0
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	908	871	858
Outros passivos não circulantes	273	286	264
Total dos Passivos Não-Circulantes	**8.471**	**8.411**	**8.601**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital social	6.000	6.000	12.490
Ações em tesouraria	-3	-4	0
Reservas de capital	2.173	2.192	10.366
Reservas de lucro	3.501	3.466	0
Ajustes de avaliação patrimonial	914	808	760
Prejuízo acumulado	0	0	-8.572
Participação dos acionistas não-controladores	0	0	-1
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	**12.586**	**12.462**	**15.043**
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**27.826**	**27.910**	**34.865**

Comentário do Desempenho

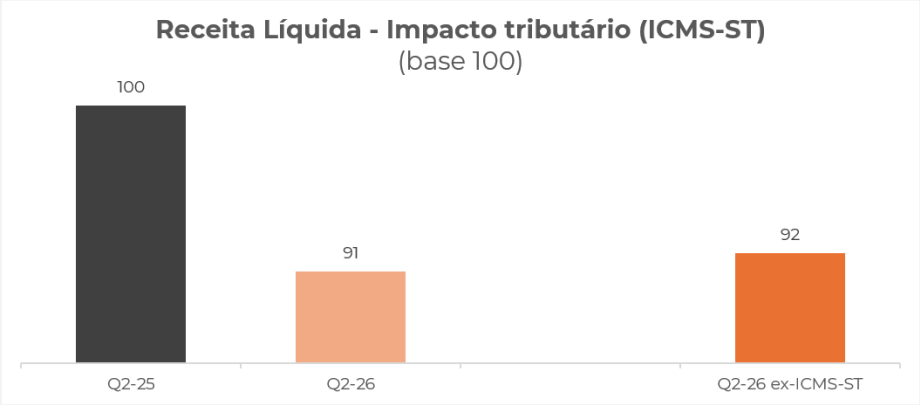
B. Itens extraordinários

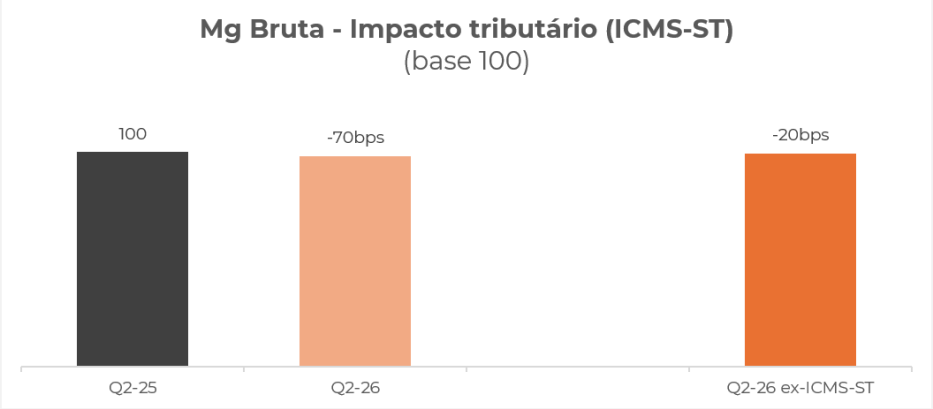
(R$ MM, %)[1]	2T-26	2T-25	% A/A	6M-26	6M-25	% A/A
Itens extraordinários	**-29**	**139**	**-121,0%**	**121**	**270**	**-55,2%**
Despesas com reestruturação (Reorg)	23	0	n.a.	226	0	n.a.
Plano de Transformação e Integração	0	99	-100,0%	0	225	-100,0%
Créditos tributários	-53	0	n.a.	-53	0	n.a.
Outros não-recorrentes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

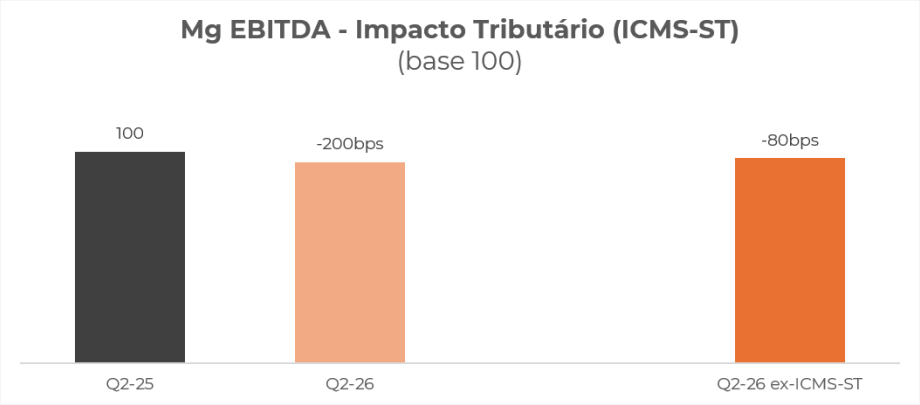
[1] Dados do 2T-25 e 6M-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

Comentário do Desempenho

C. Reconciliação impacto ICM-ST







12 Detalhes da teleconferência

Terça-feira, 11 de agosto de 2026

08h00 | Nova York

09h00 | Brasília

13h00 | Londres

A transmissão será em português, com tradução simultânea para o inglês.

13 Glossário

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

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

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

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

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

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

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

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

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

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

CO_2e: dióxido de carbono equivalente; para qualquer quantidade e tipo de gás de efeito estufa, CO2e significa a quantidade de CO2 que teria o impacto equivalente sobre o aquecimento global

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

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

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

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

Comentário do Desempenho

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

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

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

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

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

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

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

Omni / Digital: receitas que incluem a plataforma própria de e-commerce, receitas de marketplaces e vendas digitais das consultoras (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 Emana Pay sobre a receita líquida total

R$: reais brasileiros

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

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

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

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

14 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net

Notas Explicativas

Natura Cosméticos S.A.

Informações Contábeis Intermediárias (ITR)
Individuais e Consolidadas
referentes aos períodos de três e seis meses findos
em 30 de junho de 2026 e 2025
Relatório dos Auditores Independentes

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E 31 DE DEZEMBRO DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora 06/2026	Controladora 12/2025	Consolidado 06/2026	Consolidado 12/2025
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	6	531.251	50.291	1.297.465	1.490.706
Títulos e valores mobiliários	7	226.553	752.686	1.060.793	1.180.547
Contas a receber de clientes	8	717.891	968.276	4.350.066	4.680.026
Contas a receber de clientes - partes relacionac	32	1.011.180	1.589.026	-	-
Contas a receber - Alienação de controladas		-	-	-	169.116
Estoques	9	615.761	545.573	3.016.686	2.965.607
Impostos a recuperar	10	178.024	213.022	900.818	1.067.920
Imposto de renda e contribuição social	11	113.504	105.119	192.598	262.875
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	-	-	16.449	7.709
Outros ativos	13	315.377	184.847	505.109	363.090
		3.709.541	**4.408.840**	**11.339.984**	**12.187.596**
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	34.495	26.708
Total dos ativos circulantes		**3.709.541**	**4.408.840**	**11.374.479**	**12.214.304**
NÃO CIRCULANTES					
Títulos e valores mobiliários	7	316.446	270.150	30.400	31.330
Impostos a recuperar	10	225.848	208.803	387.444	364.897
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	1.113.061	1.130.147	2.067.013	2.024.053
Depósitos judiciais	12	497.189	490.444	864.852	694.120
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	80.988	70.070	80.988	70.070
Outros ativos	13	4.243	5.220	22.903	45.985
		2.237.775	**2.174.834**	**3.453.600**	**3.230.455**
Investimentos	15	7.496.419	7.674.646	-	-
Imobilizado	16	564.099	581.055	2.397.014	2.469.122
Intangível	17	4.885.605	5.006.826	9.992.061	10.390.697
Direito de uso	18	319.153	355.362	608.848	666.743
Total dos ativos não circulantes		**15.503.051**	**15.792.723**	**16.451.523**	**16.757.017**
TOTAL DOS ATIVOS		**19.212.592**	**20.201.563**	**27.826.002**	**28.971.321**

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora 06/2026	Controladora 12/2025	Consolidado 06/2026	Consolidado 12/2025
CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	83.789	71.907	410.383	100.502
Passivo de arrendamento	18	73.563	83.785	173.026	192.427
Fornecedores e operações de "risco sacado"	20	1.043.495	1.299.904	4.281.258	4.904.577
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	32	1.207.781	1.223.669	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		286.981	200.617	591.998	470.756
Obrigações tributárias	21	205.368	272.447	372.349	581.275
Imposto de renda e contribuição social		-	-	77.538	127.260
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	39.795	43.262	567.089	324.245
Outros passivos	23	195.748	205.616	295.501	682.797
Total dos passivos circulantes		**3.136.520**	**3.401.207**	**6.769.142**	**7.383.839**
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	2.146.870	2.144.173	5.852.849	6.074.890
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	36	-	-	723.269	558.802
Passivo de arrendamento	18	128.017	189.002	321.963	401.465
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		8.545	8.545	74.626	59.997
Obrigações tributárias	21	81.133	77.976	197.557	158.685
Imposto de renda e contribuição social		14.994	62.588	52.748	104.627
Provisão para perdas com investimentos em controladas	15	185.306	413.673	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	-	-	67.420	79.442
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	706.658	702.883	907.832	890.181
Outros passivos	23	219.029	224.806	273.076	282.683
Total dos passivos não circulantes		**3.490.552**	**3.823.646**	**8.471.340**	**8.610.772**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	24				
Capital social		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Ações em tesouraria		(3.336)	(6.017)	(3.336)	(6.017)
Reservas de capital		2.173.295	2.183.525	2.173.295	2.183.525
Reservas de lucros		3.501.354	3.910.680	3.501.354	3.910.680
Ajustes de avaliação patrimonial		914.207	888.522	914.207	888.522
Total do patrimônio líquido		**12.585.520**	**12.976.710**	**12.585.520**	**12.976.710**
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		**19.212.592**	**20.201.563**	**27.826.002**	**28.971.321**

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS
PARA OS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E DE 2025

(Em milhares de reais - R$, exceto o prejuízo do período por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/04/2026 a 30/06/2026	01/04/2025 a 30/06/2025	01/01/2026 a 30/06/2026	01/01/2025 a 30/06/2025	01/04/2026 a 30/06/2026	01/04/2025 a 30/06/2025	01/01/2026 a 30/06/2026	01/01/2025 a 30/06/2025
RECEITA LÍQUIDA	26	3.085.190	3.812.067	5.907.623	6.758.424	5.170.044	5.599.325	9.915.508	10.434.466
Custo dos produtos vendidos	27	(1.198.384)	(1.489.561)	(2.317.538)	(2.618.730)	(1.770.765)	(1.862.537)	(3.395.951)	(3.387.105)
LUCRO BRUTO		**1.886.806**	**2.322.506**	**3.590.085**	**4.139.694**	**3.399.279**	**3.736.788**	**6.519.557**	**7.047.361**
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS									
Despesas com vendas, marketing e logística	27	(1.239.462)	(1.226.238)	(2.330.706)	(2.232.949)	(2.188.954)	(2.159.800)	(4.199.640)	(4.072.325)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	27	(501.712)	(621.595)	(995.041)	(1.124.322)	(749.820)	(813.117)	(1.465.852)	(1.451.428)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	8	(44.980)	(77.060)	(109.300)	(152.640)	(99.258)	(124.668)	(236.273)	(263.667)
Resultado de equivalência patrimonial	15	32.076	178.954	(357.005)	375.721	-	-	-	-
Outras despesas operacionais, líquidas	30	43.911	(92.203)	22.400	(216.846)	36.255	(105.156)	(95.791)	(271.967)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		**176.639**	**484.364**	**(179.567)**	**788.658**	**397.502**	**534.047**	**522.001**	**987.974**
Resultado financeiro	29	(140.156)	(135.432)	(237.320)	(358.465)	(297.166)	(89.356)	(825.529)	(308.657)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		**36.483**	**348.932**	**(416.887)**	**430.193**	**100.336**	**444.691**	**(303.528)**	**679.317**
Imposto de renda e contribuição social	11	(1.284)	16.366	7.561	31.844	(65.137)	(79.393)	(105.798)	(217.280)
LUCRO (PREJUÍZO) DOS PERÍODOS		**35.199**	**365.298**	**(409.326)**	**462.037**	**35.199**	**365.298**	**(409.326)**	**462.037**
LUCRO LÍQUIDO DOS PERÍODOS POR AÇÃO - R$									
Básico	31	0,0256	0,2315	(0,2979)	0,3366	0,0256	0,2315	(0,2979)	0,3366
Diluído	31	0,0256	0,2315	(0,2979)	0,3366	0,0256	0,2315	(0,2979)	0,3366

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES
PARA OS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/04/2026 a 30/06/2026	01/04/2025 a 30/06/2025	01/01/2026 a 30/06/2026	01/01/2025 a 30/06/2025	01/04/2026 a 30/06/2026	01/04/2025 a 30/06/2025	01/01/2026 a 30/06/2026	01/01/2025 a 30/06/2025
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DOS PERÍODOS		**35.199**	**365.298**	**(409.326)**	**462.037**	**35.199**	**365.298**	**(409.326)**	**462.037**
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado em períodos subsequentes:									
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	**15**	43.667	(125.215)	(111.439)	(318.352)	43.667	(125.215)	(111.439)	(318.352)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	**15**	57.111	59.811	136.910	133.437	57.105	59.811	136.904	133.437
Ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa	**5.1**	-	-	-	(738)	11.140	(34.660)	1.271	(90.593)
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	**5.2 e 11**	-	-	-	251	(3.787)	10.459	(432)	26.976
Equivalência sobre ganho (perda) na operação de hedge de fluxo de caixa	**5.2**	11.140	(34.660)	1.271	(89.855)	-	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de *hedge* de fluxo de caixa	**5.2 e 11**	(3.787)	10.459	(432)	26.725	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes		(2.254)	11.677	(625)	-	(2.248)	11.677	(619)	-
Resultado abrangente para os períodos, líquido dos efeitos tributários		**141.076**	**287.370**	**(383.641)**	**213.505**	**141.076**	**287.370**	**(383.641)**	**213.505**

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
PARA OS PERÍODOS DE SEIS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

			Reservas de capital		Reservas de lucros				Ajustes de Avaliação Patrimonial		
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Lucros (prejuízo) acumulados	Transação de Capital	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido total
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024	**2.000.000**	**-**	**166.845**	**372.435**	**18.650**	**1.191.091**	**4.485.803**	**-**	**324.323**	**650.768**	**9.209.915**
Lucro líquido do período	-	-	-	-	-	-	-	462.037	-	-	462.037
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	133.437	133.437
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(381.969)	(381.969)
Total do resultado abrangente do período:	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**462.037**	**-**	**(248.532)**	**213.505**
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:											
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	33.263	-	-	-	-	-	-	33.263
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	3.098	-	-	-	-	-	-	3.098
Distribuição de dividendos e juros sobre capital proprio (antecipação)	-	-	-	-	-	-	373	-	-	-	373
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025	**2.000.000**	**-**	**166.845**	**408.796**	**18.650**	**1.191.091**	**4.486.176**	**462.037**	**324.323**	**402.236**	**9.460.154**
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025	**6.000.000**	**(6.017)**	**166.845**	**2.016.680**	**18.650**	**1.752.392**	**2.139.638**	**-**	**324.323**	**564.199**	**12.976.710**
Prejuízo do período	-	-	-	-	-	-	-	(409.326)	-	-	(409.326)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	136.910	136.910
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(111.225)	(111.225)
Total do resultado abrangente do período:	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(409.326)**	**-**	**25.685**	**(383.641)**
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:											
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	40.763	-	-	-	-	-	-	40.763
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	40.172	-	(51.863)	-	-	-	-	-	-	(11.691)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	870	-	-	-	-	-	-	870
Recompra de Ações	-	(37.491)	-	-	-	-	-	-	-	-	(37.491)
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026	**6.000.000**	**(3.336)**	**166.845**	**2.006.450**	**18.650**	**1.752.392**	**2.139.638**	**(409.326)**	**324.323**	**589.884**	**12.585.520**

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
PARA OS PERÍODOS DE SEIS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2026	06/2025	06/2026	06/2025
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro (prejuizo) líquido dos períodos		(409.326)	462.037	(409.326)	462.037
Ajustes para reconciliar o lucro líquido (prejuízo) dos períodos com o caixa líquido (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	203.353	164.451	445.384	334.037
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários		(16.160)	30.915	(41.555)	(6.356)
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	5	9.962	(27.311)	503.255	(50.914)
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	66.189	42.186	104.032	55.521
Atualização monetária de depósitos judiciais	12	(20.639)	(12.903)	(29.556)	(19.525)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	21.965	8.275	23.185	9.945
Imposto de renda e contribuição social		(7.561)	(31.844)	105.798	217.280
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		638	485	8.189	35.085
Resultado de equivalência patrimonial	15	357.005	(375.723)	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	18	13.098	24.059	34.935	46.728
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação		154.302	179.010	252.391	179.010
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações		26.582	34.596	29.072	38.921
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	8	109.300	152.640	236.273	263.667
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	9	(11.643)	2.676	110.572	91.445
Efeito de economia hiperinflacionária		-	-	-	16.825
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas		-	97.227	-	69.015
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada		-	95.402	-	86.485
Remuneração FIDC		-	-	46.081	(1.726)
Créditos tributários		(77.175)	(18.894)	(90.298)	(52.968)
Lucros cessantes CD Canoas		-	(15.000)	-	(15.000)
Outros movimentos para reconciliar o lucro		(22.113)	(33.184)	(24.804)	(33.184)
		397.777	**779.100**	**1.303.628**	**1.726.328**
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes e partes relacionadas		718.931	(250.446)	57.497	(970.651)
Estoques		(58.545)	(143.406)	(177.404)	(652.580)
Impostos a recuperar		95.304	8.210	194.859	(182.523)
Outros ativos		(130.172)	(125.478)	(157.122)	(153.530)
Subtotal		**625.518**	**(511.120)**	**(82.170)**	**(1.959.284)**
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas		(272.297)	229.623	(499.832)	393.521
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		86.364	(89.668)	145.278	(201.334)
Obrigações tributárias		(63.922)	(73.965)	(149.900)	(61.663)
Outros passivos		(15.663)	(42.106)	(14.422)	(70.785)
Subtotal		**(265.518)**	**23.884**	**(518.876)**	**59.739**
CAIXA GERADO (CONSUMIDO) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		**757.777**	**291.864**	**702.582**	**(173.217)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(8.525)	-	(156.283)	(111.812)
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	12	11.742	2.024	(148.520)	(17.898)
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas		(82.227)	(66.789)	(97.556)	(74.325)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	(24.347)	(16.444)	(196.090)	(8.443)
Pagamento de juros sobre arrendamentos	18	(13.098)	(24.059)	(34.442)	(46.122)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	19	(140.027)	(134.613)	(226.737)	(134.613)
Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (operação descontinuada em 2025)		-	-	(354.283)	-
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES OPERACIONAIS		**501.295**	**51.983**	**(511.329)**	**(566.430)**
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível		(10.548)	(11.608)	(87.279)	(159.146)
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(5.311.863)	(5.965.056)	(8.932.978)	(9.697.824)
Resgate de títulos e valores mobiliários		5.784.051	5.978.104	8.994.101	10.223.225
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários		23.809	22.984	74.393	44.467
Aumento (redução) de capital em controladas		(390.651)	(31.894)	-	-
Recebimento de dividendos de controladas		12.300	40.000	-	-
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (operação descontinuada em 2025)		-	-	169.116	-
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		**107.098**	**32.530**	**217.353**	**410.722**
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	18	(90.246)	(70.183)	(149.491)	(124.362)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio		-	(144.835)	-	(144.835)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	19	304	-	300.304	-
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	24	(37.491)	-	(37.491)	-
Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	-	(14.768)	(96.850)	(16.452)
Aportes (resgates) quotista sênior - FIDC	36	-	-	118.386	-
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		**(127.433)**	**(229.786)**	**134.858**	**(285.649)**
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(34.123)	(40.381)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		**480.960**	**(145.273)**	**(193.241)**	**(481.738)**
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		50.291	236.885	1.490.706	1.741.187
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		531.251	91.612	1.297.465	1.259.449
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		**480.960**	**(145.273)**	**(193.241)**	**(481.738)**

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO
PARA OS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2026	06/2025	06/2026	06/2025
RECEITAS		**7.392.719**	**8.105.555**	**12.702.360**	**13.257.259**
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		7.482.316	8.391.972	13.036.749	13.742.483
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões		(109.300)	(152.640)	(236.273)	(263.667)
Outras despesas operacionais, líquidas		19.703	(133.777)	(98.116)	(221.557)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		**(5.195.227)**	**(5.817.101)**	**(8.482.864)**	**(8.998.359)**
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.970.196)	(3.373.226)	(4.556.717)	(5.287.317)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(2.225.031)	(2.341.912)	(3.926.147)	(3.607.664)
Perda por redução ao valor recuperável de ativos		-	(101.963)	-	(103.378)
VALOR ADICIONADO BRUTO		**2.197.492**	**2.288.454**	**4.219.496**	**4.258.900**
RETENÇÕES		**(203.353)**	**(164.451)**	**(445.384)**	**(334.037)**
Depreciações e amortizações	**16, 17 e 18**	(203.353)	(164.451)	(445.384)	(334.037)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		**1.994.139**	**2.124.003**	**3.774.112**	**3.924.863**
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		**(252.596)**	**422.587**	**96.765**	**154.121**
Resultado de equivalência patrimonial	**15**	(357.005)	375.721	-	-
Receitas financeiras		104.409	46.866	96.765	154.121
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		**1.741.543**	**2.546.590**	**3.870.877**	**4.078.984**
TOTAL VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		**1.741.543**	**2.546.590**	**3.870.877**	**4.078.984**
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		**1.741.543**	**2.546.590**	**3.870.877**	**4.078.984**
Pessoal		**783.442**	**728.816**	**1.789.911**	**1.627.582**
Remuneração direta		569.438	572.038	1.270.926	1.120.282
Benefícios		138.572	111.526	292.273	365.597
FGTS		75.432	45.252	226.712	141.703
Impostos, taxas e contribuições		**1.025.698**	**950.406**	**1.567.998**	**1.526.587**
Federal		(61.793)	(95.279)	(269.388)	(387.901)
Estadual		1.087.491	1.045.685	1.837.386	1.914.488
Remuneração de capitais de terceiros		**341.729**	**405.331**	**922.294**	**462.778**
Despesas financeiras		341.729	405.331	922.294	462.778
Outras					
Remuneração de capitais próprios		**(409.326)**	**462.037**	**(409.326)**	**462.037**
Lucro (prejuízo) dos períodos		(409.326)	462.037	(409.326)	462.037

* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias.

Notas Explicativas

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1. INFORMAÇÕES GERAIS 11
2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS 12
3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS 12
4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS 12
5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO 13
6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA 15
7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS 15
8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES 16
9. ESTOQUES 17
10. IMPOSTOS A RECUPERAR 17
11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL 17
12. DEPÓSITOS JUDICIAIS 18
13. OUTROS ATIVOS 19
14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA 19
15. INVESTIMENTOS 20
16. IMOBILIZADO 22
17. INTANGÍVEL 25
18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO 27
19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES 30
20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE “RISCO SACADO” 31
21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS 31
22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS 32
23. OUTROS PASSIVOS 33
24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO 33
25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS 34
26. RECEITA LÍQUIDA 35
27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS 36
28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS 36
29. RESULTADO FINANCEIRO 37
30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS 37
31. RESULTADO POR AÇÃO 38
32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS 38
33. COMPROMISSOS 40
34. COBERTURA DE SEGUROS 40
35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA 41
36. OBRIGAÇÕES COM COTISTA SÊNIOR DO NATURA PAY FIDC 41
37. EVENTOS SUBSEQUENTES 41

1. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Companhia") é uma sociedade anônima de capital aberto, registrada como emissora de valores mobiliários na Categoria "A" perante a Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e listada no segmento Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"). A Companhia tem sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguará, CEP 05106-000. A Natura Cosméticos e suas controladas são denominadas "Companhia".

Em decorrência da incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., pela Companhia, foram aprovadas a conversão do registro de emissor da Companhia da Categoria "B" para a Categoria "A", bem como sua listagem no segmento Novo Mercado da B3. As negociações das ações ordinárias da Companhia (NATU3) tiveram início em 2 de julho de 2025.

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 29 de abril de 2026, foi aprovada nova alteração do Estatuto Social da Companhia, por meio da instituição do Conselho Consultivo, a ser composto pelos fundadores e pelo antigo chairman do Conselho de Administração, como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Companhia, sem funções executivas nem poderes de representação, destinado a zelar pela preservação dos propósitos, valores e cultura da Companhia, bem como a eleição de novos membros do Conselho de Administração.

A Companhia é uma entidade operacional que possui subsidiárias e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura" e "Avon" na América Latina. A Companhia atua por meio de múltiplos canais de comercialização, incluindo varejo físico, comércio eletrônico, *business-to-business* (B2B) e franquias. Destaca-se, adicionalmente, o canal de venda direta, realizado predominantemente pelas consultoras.

A Companhia também, por meio da sua controlada - Natura &Co Pay Sociedade de Crédito Direto - instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, oferece conta digital, serviços de pagamento, antecipação de recebíveis e outras soluções financeiras, com foco na oferta de serviços financeiros dedicados serviços financeiros que buscam viabilizar a inclusão, principalidade e educação financeira das consultoras.

1.1 Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum, a qual se tornou eficaz nesta data.

Com a efetivação da incorporação, o investimento da Natura &Co Holding S.A. na Companhia foi cancelado e a Companhia emitiu 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural, representativa de seu capital, para cada ação de emissão da Natura &Co Holding S.A. detida por seus acionistas em 1º de julho de 2025.

Como resultado da operação, a Companhia incorporou, em 1º de julho de 2025, a sua controladora, Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a transação, caracterizando-se como reorganização sob controle comum. A Natura &Co Holding S.A. foi extinta nessa data, permanecendo a Companhia como entidade contábil remanescente, em continuidade às operações do Grupo.

Em decorrência da incorporação, o capital social da Companhia foi elevado de R$2.000.000 para R$6.000.000, mediante aumento de R$4.000.000, bem como foi constituída reserva de capital no montante de R$1.583.536, relacionada à operação. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal anteriormente emitidas pela Natura &Co Holding S.A. foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia, atribuídas aos acionistas em substituição às ações canceladas.

Em conformidade com a política contábil divulgada e adotada pela Companhia (nota explicativa nº 3.5 às demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2025), essa operação caracteriza-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) – Combinação de Negócios. Nessas circunstâncias, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob controle comum antes e após a transação, e desde que esse controle não seja transitório, a Companhia adota o método do custo predecessor (valores contábeis), com aplicação prospectiva. Na aplicação desse método, as informações contábeis intermediárias e as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade incorporada como base para reconhecimento nos registros da Companhia, sendo seus resultados operacionais reconhecidos apenas a partir da data da incorporação. Consequentemente, a Companhia não procede à reapresentação retrospectiva dos resultados operacionais da entidade incorporada em períodos anteriores.

A atualização do Estatuto Social da Companhia, refletindo o novo capital social oriundo dessa reorganização societária, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas, realizada em 31 de outubro de 2025, juntamente com a versão consolidada do Estatuto Social. O Estatuto Social foi atualizado por meio da Assembleia Geral Ordinária realizada em 28 de abril de 2026.

Os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 30 de junho de 2026 e em 31 de dezembro de 2025 incluem os efeitos da incorporação da Natura &Co Holding S.A., ocorrida em 1º de julho de 2025. As demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, individuais e consolidadas, para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2026 também contemplam os efeitos da reorganização societária. O período comparativo de seis meses findo em 30 de junho de 2025, por sua vez, não contempla os resultados individuais e consolidados da antiga controladora, uma vez que a incorporação foi reconhecida de forma prospectiva a partir de 1º de julho de 2025.

2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS

As informações contábeis intermediárias da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais – ITR referente aos períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025 compreendem as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, elaboradas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 (R1) – Demonstrações Intermediárias, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC"), correlato à norma internacional "IAS 34 - *Interim Financial Reporting*".

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, evidenciam todas as informações relevantes próprias das informações contábeis intermediárias, e somente elas, as quais são consistentes com as utilizadas pela Administração em sua gestão.

Essas informações contábeis intermediárias foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 6 de agosto de 2026.

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) demais ativos financeiros; (iii) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (iv) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações ("*phantom shares*" da B3) com liquidação em caixa.

As informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas estão expressas em milhares de Reais ("R$"), arredondados ao milhar mais próximo, bem como as divulgações de montantes em outras moedas, quando necessário, também foram efetuadas em milhares. Os itens divulgados em outras moedas estão devidamente identificados, quando aplicável.

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, são consistentes com aquelas adotadas e divulgadas na nota explicativa nº 3 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas auditadas da Companhia, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, emitidas em 16 de março de 2026, bem como com aquelas aplicadas ao período comparativo de seis meses findo em 30 de junho de 2025; exceto quanto às políticas contábeis materiais anteriormente aplicadas exclusivamente para a antiga controladora Natura &Co Holding S.A. até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

Em decorrência dessa incorporação, passaram a ser aplicadas, pela Companhia, políticas contábeis relacionadas: (i) ao reconhecimento e mensuração de ativos intangíveis, incluindo marcas e patentes, relacionamentos com representantes e tecnologias desenvolvidas, originados da combinação de negócios com a Avon no Brasil e na América Latina; (ii) à divulgação de informações por segmento; e (iii) a instrumentos patrimoniais, incluindo ações em tesouraria e cálculo do resultado por ação. As referidas políticas contábeis foram divulgadas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2025, nas respectivas notas explicativas nº 3.12, nº 3.22, nº 3.23 e nº 3.27.

Adicionalmente, a adoção das políticas relacionadas a instrumentos patrimoniais reflete a implementação do programa de recompra de ações aprovado em 2 de julho de 2025, bem como o início das negociações das ações da Companhia no segmento do Novo Mercado da B3 (B3: NATU3).

Estas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, devem ser lidas em conjunto com as demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, do exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

As áreas que requerem maior nível de julgamento pela Administração, bem como aquelas que envolvem maior complexidade ou nas quais o uso de premissas e estimativas é considerado material para a elaboração das informações contábeis intermediárias, foram divulgadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, na nota explicativa nº 4.

No contexto da Reforma Tributária sobre o consumo, o exercício de 2026 corresponde ao período de teste operacional previsto na legislação, durante o qual os valores do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) são calculados e controlados para fins de cumprimento das obrigações acessórias. Em consonância com a Orientação Técnica do Conselho Federal de Contabilidade - CFC nº 01/2026, e com base no julgamento da Administração, a Companhia concluiu que, enquanto mantiver expectativa de cumprimento das condições legais para a dispensa de recolhimento, os valores apurados não caracterizam obrigação presente que requeira o reconhecimento de ativos ou passivos relacionados ao IBS e à CBS nas informações contábeis intermediárias. Essa conclusão é objeto de monitoramento contínuo e será revisada caso ocorram alterações nas circunstâncias ou no entendimento da legislação aplicável.

A avaliação acerca da existência de obrigação presente no período de teste operacional constitui julgamento significativo da Administração na aplicação das práticas contábeis adotadas pela Companhia.

As demais estimativas e premissas utilizadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, não apresentaram alterações relevantes em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2025.

5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

As informações referentes as considerações gerais e políticas foram apresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, na nota explicativa nº 5, e não sofreram alterações para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2026.

5.1 Instrumentos financeiros derivativos utilizados no gerenciamento dos riscos de mercado

A Companhia classifica instrumentos derivativos entre derivativos financeiros e derivativos operacionais. Os derivativos financeiros incluem *swaps* e *forwards* (incluindo *non-deliverable forwards* "NDFs") utilizados para proteger riscos cambiais ou de taxa de juros relacionados a empréstimos, financiamentos, títulos de dívida. Os derivativos operacionais incluem contratos a termo utilizados para proteger o risco cambial das atividades operacionais da Companhia (como transações de importação e exportação).

Em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025, os contratos derivativos são mantidos diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não estando sujeitos a depósitos de margem para garantir essas operações. Os saldos dos instrumentos financeiros derivativos estão detalhados a seguir:

Descrição	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Derivativos financeiros	41.193	26.808	(513.590)	(285.822)
Derivativos operacionais	-	-	(23.482)	(40.086)
Total	**41.193**	**26.808**	**(537.072)**	**(325.908)**

Controladora	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
Descrição	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Contratos de *swap*: [a]				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	679.111	666.545	(67.240)	(54.857)
Ponta passiva:				
Posição CDI (vendida)	(637.918)	(639.737)	-	-
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	**41.193**	**26.808**	**(67.240)**	**(54.857)**

Consolidado	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
Descrição	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Contratos de "*swap*": [a]				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	982.137	666.545	(64.777)	(54.857)
Ponta passiva:				
Posição CDI (vendida)	(955.742)	(639.737)	(1.248)	-
Contratos de "*NDFs* e *forward*":				
Posição Natura Indústria	(20.217)	(37.584)	(20.217)	(37.584)
Posição Natura &Co Luxembourg Holdings S.A.R.L	(543.250)	(315.132)	(543.250)	(315.132)
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	**(537.072)**	**(325.908)**	**(629.492)**	**(407.573)**

(a) As operações de *swap* consistem na troca de indexadores do passivo (IPCA ou taxa Pré) por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificados de depósito interbancário (CDI pós-fixado) e/ou variação cambial, no caso do Brasil.

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada direta da Companhia, contratou captação em moeda estrangeira (dólar norte-americano), nos termos da Lei nº 4.131/62, no montante de R$300.000 (US$ 56.948), com vencimento em 10 de fevereiro de 2027 e remuneração de CDI + 0,65%. Em conjunto com a referida captação, foi contratado instrumento financeiro derivativo (*swap*) com o objetivo de proteção econômica contra a variação cambial. Esse derivativo não foi designado para fins de contabilidade de *hedge accounting* e, portanto, suas variações de valor justo são reconhecidas no resultado financeiro do período em conjunto com a variação cambial da dívida, na rubrica de Variação cambial financeira, líquida.

Em 22 de junho de 2026, ocorreu o vencimento de uma parcela dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção da exposição à variação cambial dos empréstimos em moeda estrangeira (*"Sustainability-Linked Bonds"* e os títulos representativos de dívida *"unsecured bonds"*) mantidos pela controlada indireta da Companhia, a Natura &Co Luxembourg Holdings, com impacto caixa no montante de R$237.776. Os referidos derivativos não estavam designados para contabilidade de *hedge accounting*. Dessa forma, os ganhos e perdas decorrentes de sua mensuração ao valor justo foram reconhecidos no resultado financeiro ao longo de sua vigência, não havendo impacto adicional relevante no resultado em decorrência da liquidação dos contratos. A Companhia iniciou em julho a contratação de novos instrumentos financeiros derivativos com o objetivo de restabelecer a proteção da totalidade do valor principal da referida dívida.

Abaixo é apresentada a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(29.984)**	**(13.002)**
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "*swap*" e "*forward*" (não realizadas)	27.311	50.914
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal e juros) – atividade operacional	16.444	8.443
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal) – atividade de financiamento	14.768	16.452
Efeitos de variação cambial	(487)	(63.617)
Outras movimentações	(251)	(1.697)
Saldo em 30 de junho de 2025	**27.801**	**(2.507)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**26.808**	**(325.908)**
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "*swap*" e "*forward*" (não realizadas) – resultado financeiro	(9.962)	(503.255)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal e juros) – atividade operacional (a)	24.347	196.090
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal) – atividade de financiamento (a)	-	96.850
Efeitos de marcação a mercado em outros resultados abrangentes	-	(19.433)
Efeitos de variação cambial	-	18.584
Saldo em 30 de junho de 2026	**41.193**	**(537.072)**

a) Refere-se substancialmente à liquidação financeira dos instrumentos financeiros derivativos, ocorrida no segundo trimestre de 2026, contratados para proteção da exposição à variação cambial dos empréstimos em moeda estrangeira mantidos pela controlada indireta Natura &Co Luxembourg Holdings, no montante de R$237.776 (R$ 96.850 de principal e R$ 140.926 de juros)..

5.2 Instrumentos derivativos designados para contabilização de proteção ("*hedge accounting*")

a) *Hedge* de fluxo de caixa

A Companhia designou formalmente, para fins de contabilidade de *hedge*, certos instrumentos derivativos financeiros e operacionais acima descritos, em conformidade com a política de gestão de riscos da Companhia, para proteção de variações cambiais oriundas de empréstimos e financiamentos, bem como outras exposições em moedas estrangeiras decorrentes de itens reconhecidos no balanço e transações altamente prováveis. O tipo de relação de *hedge* aplicado a tais instrumentos é o *hedge* de fluxo de caixa, que é utilizado para compensar variações no valor contábil da dívida e nos fluxos de caixa operacionais projetados em moeda estrangeira (importação).

O valor justo dos derivativos designados para contabilidade de *hedge* de fluxo de caixa e de valor justo, bem como os ganhos e perdas no período de seis meses findo em 30 de junho de 2026 são apresentados abaixo (visão consolidada):

					Outros resultados abrangentes	
	Objeto de proteção	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo	Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) do período
Contratos *forward* (Natura Indústria)	Moeda	BRL	464.234	(24.332)	(24.332)	1.271
Total			**464.234**	**(24.332)**	**(24.332)**	**1.271**

A movimentação das reservas de hedge de fluxo de caixa registrada em outros resultados abrangentes está demonstrada a seguir:

	Consolidado
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	**48.164**
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(90.593)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de *hedge*	26.976
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 30 de junho de 2025	**(15.453)**
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2025	**4.150**
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	1.271
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de *hedge*	(432)
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 30 de junho de 2026	**4.989**

b) *Hedge* de valor justo

A Companhia designou formalmente, para fins de contabilidade de *hedge*, determinados instrumentos financeiros derivativos (contratos de *swap*), com o objetivo de mitigar a exposição à variação nas taxas de juros associadas à 2ª e 3ª séries das debêntures da 12ª emissão ("Debêntures CRI"), originalmente indexadas ao IPCA, convertendo seus fluxos para CDI acrescido de *spread*, em conformidade com a política de gestão de riscos financeiros da Companhia.

Em 30 de junho de 2026, a posição líquida de derivativos designados como *hedge* de valor justo é composta exclusivamente por contratos de *swap*, conforme demonstrado a seguir (visão consolidada):

	Objeto de Proteção	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo
Hedge accounting de valor justo	Taxa de juros	BRL	794.111	41.193
Total			**794.111**	**41.193**

5.3 Mensuração do valor justo

Os ativos e os passivos financeiros da Companhia compreendem substancialmente ativos e passivos classificados no nível 2 da hierarquia de mensuração do valor justo, cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).

Na mensuração, o valor contábil representa uma aproximação razoável do valor justo, conforme descrito a seguir:

(i) os saldos de caixa e equivalentes de caixa, contas a receber de clientes, contas a pagar a fornecedores (incluindo os acordos de financiamentos de fornecedores) e demais passivos circulantes são equivalentes a seus valores contábeis, principalmente devido aos vencimentos de curto prazo desses instrumentos, associados ao ciclo operacional da Companhia;
(ii) os saldos de aplicações financeiras, (a) mensuradas ao custo amortizado aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e (b) mensuradas a valor justo em contrapartida ao resultado consideram as taxas pactuadas entre as partes na contratação dos investimentos, incluindo informações de mercado que possibilitem tal cálculo;
(iii) exceto pelos certificados de recebíveis imobiliários, os quais são mensurados ao seu valor justo pela aplicação da contabilidade de hedge de valor justo, os valores contábeis de empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados a valor justo, o qual não difere de forma material dos valores contábeis na medida em que os juros pactuados são consistentes com taxas correntes de mercado; e
(iv) o valor justo dos derivativos de câmbio (*swap e forward*) é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Em 30 de junho de 2026 e 2025, não houve transferência entre os níveis de mensuração na hierarquia do valor justo para esses ativos e passivos.

Adicionalmente, o investimento no fundo *Dynamo Beauty Ventures Ltda* está classificado no nível 3 da hierarquia de mensuração ao valor justo. O seu valor justo é calculado com base nas informações sobre o valor líquido do investimento no fundo (NAV) calculado pelo gestor do Fundo com base em premissas de avaliação consistentes com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as IFRS, ajustado para refletir as premissas de valor justo aplicáveis à natureza do investimento da Companhia.

A avaliação da Companhia leva em consideração inputs não observáveis no modelo, de forma a refletir as restrições contratuais sobre este investimento para resgate antecipado e negociação do título no mercado. Os inputs significativos não observáveis utilizados nas mensurações do valor justo refletem um desconto por falta de liquidez do título, os quais representam os valores que a Companhia determinou que os agentes de mercado levariam em consideração para estes descontos ao definir o preço do investimento. Os inputs não observáveis não sofreram alteração significativa em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Caixa e bancos	25.496	41.236	607.876	852.677
Certificado de depósitos bancários	9.554	9.055	39.869	74.869
Operações compromissadas [a]	496.201	-	649.720	563.160
	531.251	**50.291**	**1.297.465**	**1.490.706**

a) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos próprios bancos emissores, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, prazos pré-determinados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos, sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias.

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Fundo de investimento exclusivo [a]	45.014	618.672	-	-
Fundos de investimento mútuo [b]	-	-	423.932	384.660
Letras financeiras	-	-	173.727	271.424
Títulos públicos ("LFT")	-	-	270.606	293.796
Fundo de investimentos em moeda estrangeira	181.539	134.014	192.528	230.667
Natura Pay FIDC [c]	286.046	238.820	-	-
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	30.400	31.330	30.400	31.330
	542.999	**1.022.836**	**1.091.193**	**1.211.877**
Circulante	226.553	752.686	1.060.793	1.180.547
Não circulante	316.446	270.150	30.400	31.330

a) A Companhia e suas controladas concentram parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial. Os valores das cotas detidas pela Companhia, na visão Controladora, são apresentados na rubrica "Fundo de Investimento Exclusivo". As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo dos fundos de investimento exclusivos, bem como, as posições das demais controladas são apresentados conforme o componente financeiro.

O saldo em 30 de junho de 2026, a linha Crer Para Ver representava R$18.664 (R$16.096 em 31 de dezembro de 2025) no Fundo de Investimento Exclusivo.

b) Fundos de investimento mútuo referem-se as aplicações financeiras de algumas controladas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Argentina, Chile, Colômbia e México.

c) O Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal ("Natura Pay FIDC") tem por objetivo investir, preponderantemente, em direitos creditórios originados pela Companhia, bem como em ativos financeiros, conforme previsto em seu regulamento.

Em 16 de março de 2026, a Companhia realizou amortização extraordinária de sua participação em cotas subordinadas, com efeito caixa, no montante de R$ 30.000. Em 30 de junho de 2026, na visão Controladora, o saldo refere-se aos aportes realizados pela Companhia, correspondentes a uma participação de 29% (30%, em 31 de dezembro de 2025), acrescidos dos rendimentos auferidos no período.

Nas informações financeiras consolidadas da Companhia, os ativos e passivos do Natura Pay FIDC são apresentados de acordo com sua natureza. As aplicações financeiras, substancialmente representadas por operações compromissadas, totalizam R$ 109.430 (R$ 101.001 em 31 de dezembro de 2025) e são classificadas como equivalentes de caixa. Os direitos creditórios são apresentados em contas a receber, enquanto as cotas seniores são reconhecidas no passivo financeiro, na rubrica "obrigações com cotistas sêniores no Natura Pay FIDC" (nota explicativa nº 36).

A composição dos títulos da carteira do fundo de investimento exclusivo Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detêm a totalidade de participação:

	Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025
Certificado de Depósitos Bancários (caixa e equivalentes de caixa)	30.315	65.815
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	44.090	423.066
Letras financeiras	173.727	271.424
Títulos públicos (LFT)	243.440	269.293
	491.572	**1.029.598**

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Contas a receber de clientes	821.494	1.112.942	4.756.012	5.114.940
(-) Perdas de crédito esperadas	(103.603)	(144.666)	(405.946)	(434.914)
	717.891	**968.276**	**4.350.066**	**4.680.026**

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquido da provisão para perdas de crédito esperadas. A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025:

	30/06/2026				31/12/2025			
	Controladora		Consolidado		Controladora		Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	623.869	(13.932)	4.008.654	(102.800)	776.663	(15.511)	4.250.738	(95.323)
Vencidos:								
Até 30 dias	58.870	(7.252)	266.194	(26.430)	119.474	(8.765)	345.525	(27.622)
De 31 a 60 dias	33.386	(9.716)	92.574	(26.696)	45.264	(15.741)	98.158	(34.353)
De 61 a 90 dias	25.999	(12.152)	69.979	(28.056)	42.524	(21.329)	88.564	(43.750)
De 91 a 180 dias	79.370	(60.551)	318.611	(221.964)	129.017	(83.320)	331.955	(233.866)
	821.494	**(103.603)**	**4.756.012**	**(405.946)**	**1.112.942**	**(144.666)**	**5.114.940**	**(434.914)**

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(144.101)**	**(359.425)**
Adições, líquidas de reversões	(152.640)	(263.667)
Baixas [(a)]	160.115	245.375
Ajustes de conversão	-	20.740
Saldo em 30 de junho de 2025	**(136.626)**	**(356.977)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**(144.666)**	**(434.914)**
Adições, líquidas de reversões	(109.300)	(236.273)
Baixas [(a)]	150.363	253.422
Ajustes de conversão	-	11.819
Saldo em 30 de junho de 2026	**(103.603)**	**(405.946)**

(a) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas da carteira de clientes.

9. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Produtos acabados	529.833	494.911	2.035.502	2.042.297
Matérias-primas e materiais de embalagem	8.817	8.688	1.115.944	1.018.626
Materiais auxiliares	86.773	72.381	192.384	173.309
Produtos em elaboração	-	-	60.784	70.134
(-) Perdas na realização dos estoques	(9.662)	(30.407)	(387.928)	(338.759)
	615.761	**545.573**	**3.016.686**	**2.965.607**

A movimentação das perdas na realização dos estoques para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(29.167)**	**(327.520)**
Adições, líquidas de reversões [a]	(2.676)	(91.445)
Baixas [b]	5.913	70.753
Ajustes de conversão	-	16.716
Saldo em 30 de junho de 2025	**(25.930)**	**(331.496)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**(30.407)**	**(338.759)**
Adições, líquidas de reversões [a]	11.643	(110.572)
Baixas [b]	9.102	53.190
Ajustes de conversão	-	8.213
Saldo em 30 de junho de 2026	**(9.662)**	**(387.928)**

a) Refere-se à constituição e/ou reversões líquidas de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Companhia e suas controladas.

b) Consistem na baixa de produtos para os quais já haviam sido registradas perdas, em relação aos quais a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de venda e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
ICMS sobre aquisição de insumos [a]	114.719	75.061	329.696	278.107
Tributos sobre aquisição de insumos – no exterior	-	-	287.505	330.854
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos [b]	254.206	328.264	481.596	568.307
Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI [c]	-	-	128.130	209.425
Outros	34.947	18.500	61.335	46.124
	403.872	**421.825**	**1.288.262**	**1.432.817**
Circulante	178.024	213.022	900.818	1.067.920
Não circulante	225.848	208.803	387.444	364.897

a) Os créditos tributários referentes ao imposto sobre a circulação de mercadorias, transportes interestaduais e intermunicipais e serviços de comunicação (ICMS) foram gerados principalmente pelas compras, cuja alíquota do imposto é superior à média das vendas. A Companhia tem expectativa de realização desses créditos no curso normal das operações por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.

b) Os créditos fiscais acumulados de PIS e COFINS decorrem, basicamente, de créditos sobre compras de matérias-primas utilizadas na produção, e de aquisição de ativo imobilizado e bem como créditos oriundos da exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS. A realização desses créditos normalmente ocorre por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.

c) O saldo será utilizado para compensação de IPI e outros impostos federais a pagar em operações futuras da Companhia.

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, a Companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 35% negativa, resultante de um prejuízo antes dos impostos de R$ (303.528) e uma despesa de imposto de renda de R$ 105.798. Essa taxa efetiva, que se desviou da alíquota nominal de 34% foi impactada principalmente por benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimentos e outros incentivos. Em contrapartida, houve o impacto do mix de resultados antes de impostos por país, com prejuízos fiscais não beneficiados, ajuste da hiperinflação na Argentina, diferentes alíquotas nominais de controladas no exterior e efeitos fiscais permanentes em diversas jurisdições.

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, a Companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 32%, resultante de um lucro antes dos impostos de R$ 679.317 e uma despesa de imposto de renda de R$ 217.280. Essa taxa efetiva, que se desviou da alíquota nominal de 34% foi impactada principalmente por benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimentos e outros incentivos. Em contrapartida, houve o impacto do mix de resultados antes de impostos por país, com prejuízos fiscais não beneficiados, ajuste da hiperinflação na Argentina, diferentes alíquotas nominais de controladas no exterior e efeitos fiscais permanentes em diversas jurisdições.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os períodos de seis meses findo em 30 de junho de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora		Consolidado	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**667.348**	-	**1.297.821**	-
Efeito no resultado	(3.671)	-	(61.575)	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(2.465)	-	(2.560)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	251	-	26.976	-
Ajustes de conversão	-	-	(23.297)	-
Saldo em 30 de junho de 2025	**661.463**	-	**1.237.365**	-
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**1.130.147**	-	**2.024.053**	-
Efeito no resultado	(17.956)	-	58.909	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	870	-	870	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa	-	-	(432)	-
Ajustes de conversão	-	-	(16.387)	-
Saldo em 30 de junho de 2026	**1.113.061**	-	**2.067.013**	-

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuadas na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025.

A Administração da Companhia monitora o desempenho de todas as suas entidades e avalia se o imposto de renda diferido ativo pode ser realizado a partir de quatro fontes de utilização: potencial de compensação de prejuízos fiscais, reversão de diferenças temporárias tributáveis, oportunidades de planejamento tributário (que pode incluir movimentações societárias) e projeção de lucros tributáveis futuros. A Companhia não possui registro de imposto de renda diferido ativo que não possa ser suportado por uma ou mais dessas fontes de realização.

12. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Os depósitos judiciais representam ativos restritos da Companhia e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionados. Além de depósitos judiciais, a Companhia possui apólices de seguro garantia e cartas de fiança para alguns processos judiciais.

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Processos tributários sem provisão [a]	351.832	351.647	701.449	537.647
Processos tributários provisionados [b]	139.359	130.979	155.450	146.561
Processos cíveis sem provisão	2.172	2.523	2.566	2.906
Processos cíveis provisionados	236	885	438	1.079
Processos trabalhistas sem provisão	2.135	3.414	3.357	4.782
Processos trabalhistas provisionados	1.455	996	1.592	1.145
Total de depósitos judiciais	**497.189**	**490.444**	**864.852**	**694.120**

a) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST.

b) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores de ICMS-ST na nota explicativa nº 21 e as contingências tributários prováveis na nota explicativa nº 22.

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**354.869**	**544.097**
Novos depósitos	1.478	21.432
Resgates em favor da Companhia	(3.502)	(3.534)
Atualização monetária e juros	12.903	19.525
Aplicação na liquidação de processos	(863)	(1.006)
Ajustes de conversão	-	(4.387)
Saldo em 30 de junho de 2025	**364.885**	**576.127**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**490.444**	**694.120**
Novos depósitos [a]	1.442	161.738
Resgates em favor da Companhia	(13.184)	(13.218)
Atualização monetária e juros	20.639	29.556
Aplicação na liquidação de processos	(2.152)	(2.263)
Ajustes de conversão	-	(5.081)
Saldo em 30 de junho de 2026	**497.189**	**864.852**

a) Refere-se, substancialmente, ao depósito judicial efetuado no trimestre de 2026, no montante de R$ 150.000, relacionado ao processo judicial que discute a exclusão do PIS/COFINS de suas próprias bases de cálculo.

13. OUTROS ATIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Adiantamento para propaganda e marketing	178.879	46.444	191.313	60.148
Adiantamento para fornecedores	90.520	62.439	163.206	150.161
Adiantamento para colaboradores	12.172	6.594	21.122	19.225
Despesas antecipadas com seguros	11.457	20.198	16.999	35.818
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	4.422	6.015	31.778	41.403
Créditos de carbono	12.053	22.129	12.053	22.129
Outros	10.117	26.248	91.541	80.191
	319.620	**190.067**	**528.012**	**409.075**
Circulante	315.377	184.847	505.109	363.090
Não circulante	4.243	5.220	22.903	45.985

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

A seguir, são apresentados os efeitos das movimentações do saldo de ativos classificados como mantidos para venda. Os eventuais impactos na demonstração do resultado decorrentes da baixa desses ativos são reconhecidos na rubrica "Outras despesas operacionais" (nota explicativa nº 30), uma vez que não atendem aos critérios para classificação como operações descontinuadas.

Consolidado	Propriedades (a)	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**26.708**	**26.708**
Movimentações de saldo após o reconhecimento inicial	9.541	9.541
Ajustes de conversão	(860)	(860)
Baixa por alienação	(894)	(894)
Saldo em 30 de junho de 2026	**34.495**	**34.495**

a) Em 31 de dezembro de 2025 e em 30 de junho de 2026, os ativos mantidos para venda são compostos por propriedades das controladas Natura México, Natura Argentina e Natura Indústria.

15. INVESTIMENTOS

30/06/2026																	
Controladas diretas da Companhia	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Combinação de negócios Avon Latam	Outras controladas (a)	**Total Ativo**	Natura &Co International S.à r.l.	Avon Chile	**Total Passivo**	**Total**
Percentual de participação	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%		100,00%	99,88%		
Patrimônio líquido	2.682.507	254.347	181.244	874.109	862.464	274.465	105.361	213.233	314.661	656.849	-	76.741	**6.495.981**	(3.049.130)	(60.745)	**(3.109.875)**	**3.386.106**
Participação da Companhia	2.645.533	254.322	181.226	874.022	862.289	274.465	105.361	213.232	314.661	656.192	-	76.744	**6.458.047**	(3.091.739)	(61.613)	**(3.153.352)**	**3.304.695**
Lucro líquido (prejuízo)	(6.548)	14.857	32.287	(56.263)	86.680	67.719	9.524	10.952	(14.624)	43.883	-	19.474	**207.941**	(532.307)	(1.914)	**(534.221)**	**(326.280)**
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95.040	-	**95.040**	156.833	-	**156.833**	**251.873**
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	943.332	-	**943.332**	2.811.213	-	**2.811.213**	**3.754.545**
Saldos em 31 de dezembro de 2025	**2.649.571**	**258.555**	**160.438**	**862.470**	**1.090.480**	**195.176**	**107.838**	**202.280**	**329.187**	**611.688**	**1.113.371**	**93.592**	**7.674.646**	**(348.698)**	**(64.975)**	**(413.673)**	**7.260.973**
Equivalência patrimonial	(6.548)	14.856	32.284	(56.258)	86.680	67.719	9.524	10.952	(14.624)	43.839	-	9.255	**197.679**	(532.307)	(1.914)	**(534.221)**	**(336.542)**
Equivalência patrimonial (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.746)	-	**(3.746)**	(16.717)	-	**(16.717)**	**(20.463)**
Ajustes de conversão	(57)	(19.089)	(11.496)	(69.100)	(39.215)	11.570	-	-	-	-	-	(3.219)	**(130.606)**	180.255	5.276	**185.531**	**54.925**
Ajustes de conversão (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(71.253)	-	**(71.253)**	(95.117)	-	**(95.117)**	**(166.370)**
Ajustes de conversão (economia hiperinflacionária)	-	-	-	136.910	-	-	-	-	-	-	-	-	**136.910**	-	-	**-**	**136.910**
Contribuição da Controladora para planos de opções de ações	1.728	-	-	-	-	-	(1)	-	98	665	-	-	**2.490**	-	-	**-**	**2.490**
Efeito sobre *hedge accounting* líquido dos efeitos tributários	839	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**839**	-	-	**-**	**839**
Dividendos recebidos	-	-	-	-	-	-	(12.000)	-	-	-	-	(300)	**(12.300)**	-	-	**-**	**(12.300)**
Redução de capital	-	-	-	-	(275.656)	-	-	-	-	-	-	(25.000)	**(300.656)**	-	-	**-**	**(300.656)**
Aumentos de capital/capitalização de mútuo [b]	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.416	**2.416**	688.891	-	**688.891**	**691.307**
Saldos em 30 de junho de 2026	**2.645.533**	**254.322**	**181.226**	**874.022**	**862.289**	**274.465**	**105.361**	**213.232**	**314.661**	**656.192**	**1.038.372**	**76.744**	**7.496.419**	**(123.693)**	**(61.613)**	**(185.306)**	**7.311.113**

(a) Composto pelas seguintes controladas: Natura &Co Pay Holding S.A., Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos LTDA., Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. Singapura, Natura França, Natura EUA, Avon Uruguai, Newbeauty Franquias e Natura Equador.

(b) Refere-se às capitalizações realizadas pela Companhia em sua controlada direta, Natura &Co Internacional S.à r.l., destinadas à liquidação financeira do litígio denominado caso Chapman e ao pagamento dos instrumentos financeiros derivativos, ambos registrados na Natura &Co Luxembourg Holdings, controlada indireta, ocorridos em 6 de março e 22 de junho de 2026, respectivamente.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R$), exceto quando mencionado)

	30/06/2025																						
Controladas diretas da Companhia	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (*)	Natura Cosméticos S.A. - Chile	Natura Cosméticos S.A. - Peru	Natura Cosméticos S.A. - Argentina	Natura Cosméticos de México (*)	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura Biosphera Ltda	Natura Comercial Ltda	Natura &Co Pay Serviços Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda.	Natura &Co Pay Holding S.A.	Natura & Co Pay SCD	Newbeauty Indústria e Comércio de CosméticosLTDA.	Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. Singapura	Avon Industrial	Natura França	Natura EUA	Avon Uruguai	**Total**	Avon Chile	Newbeauty Franquias Ltda.	Avon Argentina	Natura Equador	**Total**
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		99,88%	100,00%	98,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	2.647.326	203.951	98.479	1.208.047	1.008.556	147.914	101.437	173.373	308.228	5.925	592.399	5.659	1.383	936.210	16.936	29.968	10.139	7.495.930	(88.402)	(7.044)	(75.861)	(12.048)	(183.355)
Participação no patrimônio líquido	2.594.291	203.933	98.477	1.207.926	1.008.353	147.914	101.439	173.371	308.227	5.925	591.807	5.659	1.382	918.617	16.936	29.969	10.140	7.424.366	(92.562)	(7.042)	(74.345)	(12.049)	(185.998)
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	65.434	10.221	24.077	208.709	99.299	33.862	20.067	32.700	1.534	267	10.853	1.881	8	(8.372)	(2.467)	(39.807)	4	458.270	1.198	256	(82.970)	(2.637)	(84.153)
Saldos em 31 de dezembro de 2024	**2.123.864**	**206.543**	**79.864**	**1.134.539**	**936.881**	**120.619**	**111.368**	**150.671**	**306.685**	**5.443**	**579.462**	**16.278**	**535**	**938.240**	**19.500**	**(1.200)**	**10.520**	**6.739.812**	**(99.632)**	**(7.298)**	**7.868**	**(10.927)**	**(109.989)**
Resultado de equivalência patrimonial	65.434	10.221	24.077	208.688	99.279	33.862	20.067	32.700	1.534	267	10.842	1.881	8	(8.372)	(2.467)	(39.807)	4	**458.218**	1.197	256	(81.311)	(2.637)	(82.495)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	(655)	(12.831)	(5.464)	(267.418)	(27.807)	(6.567)	-	-	-	215	-	-	(39)	-	(97)	(2.825)	(384)	**(323.872)**	5.873	-	(1.872)	1.515	5.516
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	627	-	-	131.840	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**132.467**	-	-	970	-	970
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	2.715	-	-	-	-	-	4	-	8	-	1.503	-	-	-	-	-	-	**4.230**	-	-	-	-	-
Efeito sobre *hedge accounting* líquido dos efeitos tributários	(51.879)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.251)	-	-	-	**(63.130)**	-	-	-	-	-
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-		(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**(40.000)**	-	-	-	-	-
Aumentos/Redução de capital	454.185	-	-	277	-	-	-	-	-	-	-	(12.500)	878	-	-	73.800	-	**516.640**	-	-	-	-	-
Saldos em 30 de junho de 2025	**2.594.291**	**203.933**	**98.477**	**1.207.926**	**1.008.353**	**147.914**	**101.439**	**173.371**	**308.227**	**5.925**	**591.807**	**5.659**	**1.382**	**918.617**	**16.936**	**29.968**	**10.140**	**7.424.365**	**(92.562)**	**(7.042)**	**(74.345)**	**(12.049)**	**(185.998)**

16. IMOBILIZADO

	Controladora					
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	30/06/2026
Valor de custo:						
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.208	-	-	-	1.208
Instalações	-	6.781	88	-	2.503	9.372
Máquinas e acessórios	3 a 15	326.025	1.289	-	7.659	334.973
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	149.621	-	-	127	149.748
Edifícios	14 a 60	157.014	(1.265)	-	-	155.749
Móveis e utensílios	2 a 25	40.089	-	(3)	1.422	41.508
Terrenos	-	96.029	1.043	-	-	97.072
Equipamentos de informática	3 a 15	148.554	558	(594)	6.263	154.781
Projetos em andamento	-	43.053	8.585	-	(16.243)	35.395
Total custo		**969.187**	**10.298**	**(597)**	**1.731**	**980.619**
Valor da depreciação:						
Veículos		(733)	(5)	-	-	(738)
Ferramentas e acessórios		(599)	(48)	-	-	(647)
Instalações		(1.832)	(1.102)	-	-	(2.934)
Máquinas e acessórios		(165.915)	(10.158)	-	-	(176.073)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(85.430)	(3.991)	-	-	(89.421)
Edifícios		(7.677)	(5.325)	-	-	(13.002)
Móveis e utensílios		(18.444)	(1.332)	3	-	(19.773)
Equipamentos de informática		(107.502)	(6.487)	57	-	(113.932)
Total depreciação		**(388.132)**	**(28.448)**	**60**	**-**	**(416.520)**
Total líquido		**581.055**	**(18.150)**	**(537)**	**1.731**	**564.099**

	Controladora						
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/06/2025
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.280	-	-	15	(101)	1.194
Máquinas e acessórios	3 a 15	340.116	-	(7)	2.146	(44.043)	298.212
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	158.064	-	-	586	(23.307)	135.343
Edifícios	14 a 60	112.094	-	-	-	-	112.094
Móveis e utensílios	2 a 25	32.617	137	(9)	109	(522)	32.332
Terrenos	-	16.516	-	-	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	129.603	873	(191)	1.871	(2.841)	129.315
Projetos em andamento	-	79.407	5.473	(98)	(2.757)	(1.739)	80.286
Total custo		**870.510**	**6.483**	**(305)**	**1.970**	**(72.553)**	**806.105**
Valor da depreciação:							
Veículos		(723)	(5)	-	-	-	(728)
Ferramentas e acessórios		(536)	(879)	-	-	34	(1.381)
Máquinas e acessórios		(162.260)	(11.215)	5	-	18.137	(155.333)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(88.712)	(3.553)	-	-	10.503	(81.762)
Edifícios		(4.109)	(1.768)	-	-	-	(5.877)
Móveis e utensílios		(16.568)	(1.043)	8	-	246	(17.357)
Equipamentos de informática		(98.155)	(5.972)	41	-	1.097	(102.989)
Total depreciação		**(371.063)**	**(24.435)**	**54**	**-**	**30.017**	**(365.427)**
Total líquido		**499.447**	**(17.952)**	**(251)**	**1.970**	**(42.536)**	**440.678**

(a) Aumento de capital da Companhia na controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, ocorrido no primeiro trimestre de 2025.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R$), exceto quando mencionado)

		Consolidado					
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/06/2026
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	55.355	-	(734)	7.999	(21.773)	40.847
Moldes	3	245.654	-	(2.425)	4.239	300	247.768
Ferramentas e acessórios	3 a 20	27.939	121	(1.815)	2.463	(1.907)	26.801
Instalações	3 a 60	402.931	96	(2.543)	8.909	1.582	410.975
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.535.957	2.129	(5.481)	88.401	148.791	1.769.797
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	325.934	8.844	(8.391)	5.198	(2.959)	328.626
Edifícios	14 a 60	879.621	-	(9.305)	1.705	8.590	880.611
Móveis e utensílios	2 a 25	170.948	2.407	(10.287)	8.584	(3.437)	168.215
Terrenos	-	228.176	1.043	-	-	939	230.158
Equipamentos de informática	3 a 15	256.228	743	(3.908)	15.518	1.275	269.856
Projetos em andamento	-	393.241	41.903	(1.094)	(141.555)	(1.779)	290.716
Outros ativos	-	123	-	-	-	150	273
Total custo		**4.522.107**	**57.286**	**(45.983)**	**1.461**	**129.772**	**4.664.643**
Valor da depreciação:							
Veículos		(21.617)	(4.488)	405	-	17.374	(8.326)
Moldes		(216.372)	(7.479)	2.460	-	(507)	(221.898)
Ferramentas e acessórios		71.139	(2.187)	1.318	(4)	1.809	72.075
Instalações		(243.661)	(9.667)	2.655	(5)	(383)	(251.061)
Máquinas e acessórios		(938.972)	(55.367)	7.675	83	(125.278)	(1.111.859)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(154.243)	(19.255)	6.727	(12)	1.241	(165.542)
Edifícios		(242.315)	(16.648)	-	-	(15.646)	(274.609)
Móveis e utensílios		(82.634)	(7.741)	7.006	(1)	1.943	(81.427)
Equipamentos de informática		(223.614)	(12.258)	11.008	1	75	(224.788)
Outros ativos		(696)	(41)	-	-	543	(194)
Total depreciação		**(2.052.985)**	**(135.131)**	**39.254**	**62**	**(118.829)**	**(2.267.629)**
Total líquido		**2.469.122**	**(77.845)**	**(6.729)**	**1.523**	**10.943**	**2.397.014**

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R$), exceto quando mencionado)

	Consolidado							
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferências para Ativo mantido para venda	Ajustes de conversão	30/06/2025
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	73.321	-	-	309	-	(8.947)	64.683
Moldes	3	237.752	-	-	-	-	(99)	237.653
Ferramentas e acessórios	3 a 20	117.395	469	(3.784)	(890)	(253)	(1.453)	111.484
Instalações	3 a 60	368.566	-	-	(646)	-	(1.713)	366.207
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.917.625	1.784	(50.941)	10.096	(12.937)	(61.263)	1.804.364
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	294.226	6.809	(19.563)	8.107	-	(4.789)	284.790
Edifícios	14 a 60	951.482	-	-	-	(87.561)	(124.597)	739.324
Móveis e utensílios	2 a 25	180.062	4.747	(10.712)	3.116	(7.999)	(5.954)	163.260
Terrenos	-	75.003	-	-	-	(493)	(7.245)	67.265
Equipamentos de informática	3 a 15	271.036	2.208	(937)	3.119	-	(13.163)	262.263
Projetos em andamento	-	307.376	106.490	(123)	(21.339)	2	(6.292)	386.114
Total custo		**4.793.844**	**122.507**	**(86.060)**	**1.872**	**(109.241)**	**(235.515)**	**4.487.407**
Valor da depreciação:								
Veículos		(23.042)	(5.444)	-	23	-	4.919	(23.544)
Moldes		(198.230)	(7.968)	-	-	-	67	(206.131)
Ferramentas e acessórios		(17.137)	(879)	1.618	-	253	1.161	(14.984)
Instalações		(227.944)	(8.058)	-	137		1.168	(234.697)
Máquinas e acessórios		(1.310.634)	(42.252)	21.233	(160)	11.757	42.879	(1.277.177)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(150.510)	(13.178)	17.480	-	-	2.680	(143.528)
Edifícios		(456.671)	(9.994)	-	-	54.345	114.451	(297.869)
Móveis e utensílios		(104.891)	(7.493)	10.467	-	6.065	4.742	(91.110)
Equipamentos de informática		(246.390)	(12.423)	709	-	-	12.068	(246.036)
Total depreciação		**(2.735.449)**	**(107.689)**	**51.507**	**-**	**72.420**	**184.135**	**(2.535.076)**
Total líquido		**2.058.395**	**14.818**	**(34.553)**	**1.872**	**(36.821)**	**(51.380)**	**1.952.331**

17. INTANGÍVEL

Avaliação de indicativos de redução ao valor recuperável de *goodwill*

A Companhia considera, entre outros fatores, a relação entre seu valor de mercado e o valor contábil de seu patrimônio líquido na avaliação da existência de indícios de perda por redução ao valor recuperável de seus ativos (*impairment*).

Em 30 de junho de 2026, o valor de mercado da Companhia era inferior ao valor contábil do patrimônio líquido. A presença deste indicativo, no entanto, não se refletiu na necessidade da realização de teste de redução ao valor recuperável do *goodwill* reconhecido sobre as operações da Avon no Brasil e na América Latina e associados ao grupo de unidade geradora de caixa ("UGC") referente ao segmento operacional Natura, tendo em vista que o valor recuperável do grupo de UGC não é sensível a este indicativo (por ser baseado em metodologia de valor em uso a partir dos fluxos de caixa projetados) e considerando a existência de *headroom* no teste anual realizado no exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

As principais premissas utilizadas na mensuração do valor recuperável da UGC incluem projeções de fluxos de caixa futuros, baseadas em orçamentos e planos de negócios formalmente aprovados pela governança da Companhia, bem como taxas de desconto que refletem o custo médio ponderado de capital (WACC) das operações nas quais a UGC está inserida. Essas taxas incorporam avaliações de mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e aos riscos específicos de cada UGC, na medida em que não estejam refletidos nos fluxos de caixa projetados.

As premissas utilizadas não sofreram alterações significativas em 30 de junho de 2026 quando comparadas àquelas adotadas em 31 de dezembro de 2025.

Composição dos ativos intangíveis

	Controladora					
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	30/06/2026
Valor de custo:						
Softwares	3 a 10	1.497.714	250	-	(1.731)	1.496.233
Goodwill Avon Brasil	-	4.442.544	-	-	-	4.442.544
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	209.645	-	-	-	209.645
Total custo		**6.149.903**	**250**	**-**	**(1.731)**	**6.148.422**
Valor da amortização:						
Softwares		(1.137.411)	(85.643)	(99)	-	(1.223.153)
Relacionamento com representantes de vendas		(5.666)	(33.996)	(2)	-	(39.664)
Total amortização acumulada		**(1.143.077)**	**(119.639)**	**(101)**	**-**	**(1.262.817)**
Total líquido		**5.006.826**	**(119.389)**	**(101)**	**(1.731)**	**4.885.605**

	Controladora						
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/06/2025
Valor de custo:							
Software	3 a 10	1.574.610	5.125	(1.905)	(1.970)	(88.308)	1.487.552
Total custo		**1.574.610**	**5.125**	**(1.905)**	**(1.970)**	**(88.308)**	**1.487.552**
Valor da amortização:							
Software		(1.031.429)	(93.940)	1.671	-	87.747	(1.035.951)
Total amortização acumulada		**(1.031.429)**	**(93.940)**	**1.671**	**-**	**87.747**	**(1.035.951)**
Total líquido		**543.181**	**(88.815)**	**(234)**	**(1.970)**	**(561)**	**451.601**

(a) Aumento de capital da Companhia na controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, ocorrido no primeiro trimestre de 2025.

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS E SEIS MESES FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R$), exceto quando mencionado)

	Consolidado						
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/06/2026
Valor de custo:							
Softwares	2,5 a 10	2.078.143	29.994	(5.649)	(1.366)	(23.030)	2.078.092
Goodwill Singu (atualmente Bluma)	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Goodwill Avon Brasil e Latam	-	8.360.535	-	-	-	(163.434)	8.197.101
Marca - "IP Latam"	-	840.767	-	-	-	(50.145)	790.622
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	162.480	-	(1.082)	-	(9.145)	152.253
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	502.015	-	-	-	(7.838)	494.177
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	4.135	-	-	-	30	4.165
Total custo		**12.000.124**	**29.994**	**(6.731)**	**(1.366)**	**(253.562)**	**11.768.458**
Valor da amortização:							
Softwares		(1.529.826)	(112.669)	6.165	-	14.930	(1.621.400)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		(9.652)	(9.016)	-	-	(64)	(18.732)
Relacionamento com representantes de vendas		(68.544)	(67.007)	-	-	721	(134.830)
Outros intangíveis		(1.405)	-	-	-	(30)	(1.435)
Total amortização acumulada		**(1.609.427)**	**(188.692)**	**6.165**	**-**	**15.557**	**(1.776.397)**
Total líquido		**10.390.697**	**(158.698)**	**(566)**	**(1.366)**	**(238.005)**	**9.992.061**

	Consolidado						
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/06/2025
Valor de custo:							
Software	2,5 a 10	2.017.051	36.499	(8.029)	(1.893)	(17.779)	2.025.849
Goodwill Singu (atualmente Bluma)		52.049	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	-	-	(55)	399
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8.751	140	-	-	(473)	8.418
Total custo		**2.078.305**	**36.639**	**(8.029)**	**(1.893)**	**(18.307)**	**2.086.715**
Valor da amortização:							
Software		(1.297.448)	(119.584)	7.497	-	14.426	(1.395.109)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	55	(399)
Outros intangíveis		(744)	-	-	-	-	(744)
Total amortização acumulada		**(1.298.646)**	**(119.584)**	**7.497**	**-**	**14.481**	**(1.396.252)**
Total líquido		**779.659**	**(82.945)**	**(532)**	**(1.893)**	**(3.826)**	**690.463**

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

a) Direito de uso

		Controladora			
	Vida útil em anos [a]	31/12/2025	Adições	Baixas	30/06/20276
Valor de custo:					
Veículos	3	70.581	7.728	(23.837)	54.472
Edifícios	3 a 10	740.309	17.781	(6.439)	751.651
Softwares	2,5 a 10	-	-	-	-
Máquinas e equipamentos	3 a 10	8.695	-	-	8.695
Total custo		**819.585**	**25.509**	**(30.276)**	**814.818**
Valor da depreciação:					
Veículos		(41.511)	(12.235)	23.824	(29.922)
Edifícios		(417.486)	(42.047)	-	(459.533)
Softwares		-	-	-	-
Máquinas e equipamentos		(5.226)	(984)	-	(6.210)
Total depreciação acumulada		**(464.223)**	**(55.266)**	**23.824**	**(495.665)**
Total líquido		**355.362**	**(29.757)**	**(6.452)**	**319.153**

		Controladora			
	Vida útil em anos [a]	31/12/2024	Adições	Baixas	30/06/2025
Valor de custo:					
Veículos	3	65.420	-	(1.645)	63.775
Edifícios	3 a 10	752.625	2.335	(33.827)	721.133
Software	2,5 a 10	5.566	-	-	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	(2.208)	8.261
Total custo		**834.080**	**2.335**	**(37.680)**	**798.735**
Valor da depreciação:					
Veículos		(39.149)	(10.481)	1.645	(47.985)
Edifícios		(360.552)	(32.859)	8.523	(384.888)
Software		(3.961)	(1.068)	-	(5.029)
Máquinas e equipamentos		(4.663)	(1.668)	2.208	(4.123)
Total depreciação acumulada		**(408.325)**	**(46.076)**	**12.376**	**(442.025)**
Total líquido		**425.755**	**(43.741)**	**(25.304)**	**356.710**

	Consolidado						
	Vida útil em anos (a)	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/06/2026
Valor de custo:							
Veículos	3	112.173	16.905	(28.208)	(692)	(4.873)	95.305
Máquinas e equipamentos	3 a 10	12.052	-	(184)	692	(56)	12.504
Edifícios	3 a 10	1.199.848	30.681	(50.500)	(123)	(831)	1.179.075
Equipamentos de informática	-	66	-	-	-	(28)	38
Lojas de varejo	3 a 10	148.653	20.900	(5.134)	-	684	165.103
Softwares	3 a 4	1.808	-	(1.872)	-	64	-
Total custo		**1.474.600**	**68.486**	**(85.898)**	**(123)**	**(5.040)**	**1.452.025**
Valor da depreciação:							
Veículos		(55.437)	(20.549)	27.448	459	4.406	(43.673)
Máquinas e equipamentos		(5.188)	(4.806)	184	(505)	(1.894)	(12.209)
Edifícios		(691.870)	(83.101)	39.622	12	8.934	(726.403)
Lojas de varejo		(52.544)	(12.695)	5.114	-	-	(60.125)
Equipamentos de informática		(1.045)	(369)	-	-	652	(762)
Softwares		(1.773)	(42)	1.872	-	(62)	(5)
Total depreciação acumulada		**(807.857)**	**(121.562)**	**74.240**	**(34)**	**12.036**	**(843.177)**
Total líquido		**666.743**	**(53.076)**	**(11.658)**	**(157)**	**6.996**	**608.848**

	Consolidado						
	Vida útil em anos (a)	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/06/2025
Valor de custo:							
Veículos	3	80.584	746	(3.511)	-	(711)	77.108
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	-	(5.686)	-	(150)	8.165
Edifícios	3 a 10	1.185.499	39.183	(46.645)	21	(44.688)	1.133.370
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	3.286	(47.745)	-	(138)	123.374
Software		11.092	-	-	-	(78)	11.014
Total custo		**1.459.147**	**43.215**	**(103.587)**	**21**	**(45.765)**	**1.353.031**
Valor da depreciação:							
Veículos		(49.307)	(12.470)	3.293	-	396	(58.088)
Máquinas e equipamentos		(6.803)	(3.005)	5.686	-	-	(4.122)
Edifícios		(572.699)	(80.262)	21.467	-	28.422	(603.072)
Lojas de varejo		(81.760)	(9.746)	40.357	-	311	(50.838)
Software		(9.017)	(1.281)	-	-	61	(10.237)
Total depreciação acumulada		**(719.586)**	**(106.764)**	**70.803**	**-**	**29.190**	**(726.357)**
Total líquido		**739.561**	**(63.549)**	**(32.784)**	**21**	**(16.575)**	**626.674**

a) As vidas úteis aplicadas referem-se ao prazo dos contratos em que a Companhia tem certeza de que utilizará os ativos subjacentes aos contratos de arrendamento de acordo com as condições contratuais.

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Valores reconhecidos na demonstração dos resultados:				
Despesa financeira sobre arrendamento	13.098	24.059	34.935	46.728
Amortização de direito de uso	55.266	46.076	121.562	106.764
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	811	1.626	1.592	4.783
Total	**69.175**	**71.761**	**158.089**	**158.275**
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (principal)	90.246	70.183	149.491	124.217
Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (juros)	13.098	24.059	34.442	46.122
Total	**103.344**	**94.242**	**183.933**	**170.339**

b) Passivo de arrendamento

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	30/06/2026
Circulante	73.563	83.785	173.026	192.427
Não circulante	128.017	189.002	321.963	401.465
Total	**201.580**	**272.787**	**494.989**	**593.892**

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**345.715**	**683.150**
Novos contratos e modificações	2.335	34.138
Pagamentos – principal	(70.183)	(124.217)
Pagamentos – juros	(24.059)	(46.122)
Apropriação de encargos financeiros	24.059	46.728
Baixas	(25.304)	(32.535)
Ajustes de conversão	-	(16.624)
Saldo em 30 de junho de 2025	**252.563**	**544.518**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**272.787**	**593.892**
Novos contratos e modificações	25.509	66.884
Pagamentos – principal	(90.246)	(149.491)
Pagamentos – juros	(13.098)	(34.442)
Apropriação de encargos financeiros	13.098	34.935
Baixas	(6.470)	(20.661)
Ajustes de conversão	-	3.872
Saldo em 30 de junho de 2026	**201.580**	**494.989**

O valor dos pagamentos de passivo de arrendamento, considerando os pagamentos de juros por vencimento são como segue:

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Menos de um ano	94.021	108.774	210.238	246.647
Um a cinco anos	125.362	203.907	339.906	461.807
Mais de cinco anos	59.599	49.666	49.666	49.666
Total do fluxo esperado	**278.982**	**362.347**	**599.810**	**758.120**
Juros a incorrer	(77.402)	(89.560)	(104.821)	(164.228)
Total contábil	**201.580**	**272.787**	**494.989**	**593.892**

19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

	Ref.	Controladora 30/06/2026	Controladora 31/12/2025	Consolidado 30/06/2026	Consolidado 31/12/2025
Captados na moeda funcional da Controladora					
Financiadora de estudos e projetos FINEP		3.118	2.814	3.118	2.814
Debêntures – CRI	A	898.715	885.025	898.715	885.025
Debêntures vinculada a metas de sustentabilidade	B	1.328.826	1.328.241	1.328.826	1.328.241
		2.230.659	**2.216.080**	**2.230.659**	**2.216.080**
Captados em moeda funcional diferente da Controladora					
Sustainability-Linked Bonds	C	-	-	2.323.813	2.462.530
Títulos representativos de dívida (*unsecured bonds*)	D	-	-	1.409.067	1.496.782
Captação na modalidade da Lei 4.131/62	E	-	-	299.693	-
		-	**-**	**4.032.573**	**3.959.312**
Total		**2.230.659**	**2.216.080**	**6.263.232**	**6.175.392**
Circulante		83.789	71.907	410.383	100.502
Não circulante		2.146.870	2.144.173	5.852.849	6.074.890

Ref.	Moeda	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantidor
A	Real	15 de setembro de 2027 15 de setembro de 2029 15 de setembro de2032	CDI + 0,8%; 6,8% + IPCA; 6,9% +IPCA, com pagamentos semestrais (março e setembro)	CDI+0,8%, CDI+1,34%, CDI+1,60%	Não há
B	Real	15 de junho de 2029	CDI + 1,20% com pagamentos semestrais (junho e dezembro)	CDI+1,20%	Não há
C	Dólar	03 de maio de 2028	Juros de 4,125%, com pagamentos semestrais (maio e novembro)	4,125%	Natura Cosméticos
D	Dólar	19 de abril de 2029	Juros de 6,0%, com pagamentos semestrais (abril e outubro)	6,00%	Natura Cosméticos
E	Dólar	10 de fevereiro de 2027	SOFR + 0,5842% com pagamento de juros no vencimento	CDI+0,65%	Natura Cosméticos

A movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2026 e 2025 está descrita a seguir:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**2.389.254**	**2.389.399**
Amortizações	-	(145)
Apropriação de encargos financeiros	179.010	179.010
Pagamento de encargos financeiros	(134.613)	(134.613)
Saldo em 30 de junho de 2025	**2.433.651**	**2.433.651**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**2.216.080**	**6.175.392**
Captações	304	300.304
Apropriação de encargos financeiros	151.606	245.792
Pagamento de encargos financeiros	(140.027)	(226.737)
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	(238.118)
Apropriação de custos de captação	2.696	11.245
Variação cambial (resultado financeiro)	-	(4.646)
Saldo em 30 de junho de 2026	**2.230.659**	**6.263.232**

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada integral da Companhia, concluiu a captação em moeda estrangeira (dólar norte-americano), nos termos da Lei nº 4.131/62, no montante de R$300.000 (US$56.948), com vencimento em 10 de fevereiro de 2027 e remuneração de CDI + 0,65%. A operação foi contratada em conjunto com instrumento financeiro derivativo (*"swap"*) para fins de proteção cambial, não tendo sido designada para fins de contabilidade de hedge. A referida captação compõe a dívida bruta da Companhia e não está sujeita à apuração ou divulgação de cláusulas restritivas (*"covenants"*) vinculadas ao desempenho financeiro.

Os vencimentos da parcela de empréstimos, financiamentos e debêntures registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
2027	219.158	216.461	216.732	196.229
2028	-	-	2.312.340	2.467.021
2029	1.654.887	1.927.712	3.050.951	3.411.640
2030 em diante	272.825	-	272.826	-
Total	**2.146.870**	**2.144.173**	**5.852.849**	**6.074.890**

Cláusulas restritivas de contratos

Em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025, a Companhia e suas controladas não estavam sujeitas a cláusulas restritivas (*covenants*) que exigissem a manutenção de indicadores financeiros mínimos, conforme definido nos respectivos contratos, dos últimos 12 meses.

A Companhia ainda possui *covenants* relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato, sobre os quais se mantém em conformidade em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025.

20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Fornecedores locais	1.015.146	1.237.879	4.224.239	4.712.509
Fornecedores estrangeiros [a]	28.349	62.025	57.019	192.068
Total	**1.043.495**	**1.299.904**	**4.281.258**	**4.904.577**

a) Referem-se a importações denominadas principalmente em dólares norte-americanos e euros.

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, principalmente o Banco Itaú S.A., para estruturar diretamente com os seus principais fornecedores a operação denominada "risco sacado". Os detalhes sobre os valores que fazem parte dessa estrutura estão evidenciados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	298.712	326.125	975.342	1.533.937
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	188.635	168.688	364.068	808.655
Prazos médios de pagamento (após a data da fatura):				
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	109 dias	89 dias	106 dias	102 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	84 dias	80 dias	75 dias	75 dias

21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
ICMS ordinário	178.857	216.290	176.269	233.974
Provisão de ICMS-ST [a]	81.133	77.976	81.133	77.976
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	254.277	226.353
Tributos retidos na fonte	23.631	51.653	30.004	60.617
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	10.509	94.636
INSS e ISS	2.738	4.139	8.417	11.932
Outros	142	365	9.297	34.472
Total	**286.501**	**350.423**	**569.906**	**739.960**
Circulante	**205.368**	**272.447**	**372.349**	**581.275**
Não circulante	**81.133**	**77.976**	**197.557**	**158.685**

a) A Companhia possui discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Parte do montante registrado como impostos a recolher, mas ainda não recolhidos está sendo discutido judicialmente pela Companhia, e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 12.

22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Companhia e suas controladas são partes em processos judiciais e administrativos de natureza tributária, cível, trabalhista, entre outras.

A Administração da Companhia, com base na avaliação de seus assessores legais e nas informações disponíveis até a data de aprovação dessas informações contábeis intermediárias, entende que as provisões para riscos tributários, cíveis, trabalhistas e demais discussões administrativas e judiciais reconhecidas refletem a melhor estimativa para fazer face às perdas prováveis decorrentes dessas discussões.

No que se refere aos tratamentos fiscais incertos relacionados a tributos sobre o lucro (IRPJ e CSLL) classificados com prognóstico de perda provável, os respectivos montantes são reconhecidos diretamente na rubrica de imposto de renda e contribuição social a recolher, no passivo não circulante, nos termos do IAS 12 / CPC 32 – Tributos sobre o Lucro e IFRIC 23 / ICPC 22 – Incerteza sobre Tratamentos de Tributos sobre o Lucro.

22.1 Contingências com risco de perda avaliado como provável

A movimentação da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas cujo risco de perda avaliado como provável é apresentada abaixo:

	Controladora									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Combinação de negócios (Avon Brasil)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1º de janeiro	**75.506**	**83.730**	**127.893**	**132.514**	**129.076**	**122.320**	**370.408**	**-**	**702.883**	**338.564**
Adições	6.374	7.013	4.319	3.963	68.882	45.305	-	-	79.575	56.281
Reversões [a]	(2.571)	(612)	(1.478)	(1.993)	(9.337)	(11.490)	-	-	(13.386)	(14.095)
Pagamentos / Utilização de depósitos judiciais [b]	(122)	-	(20.202)	(6.316)	(64.055)	(61.336)	-	-	(84.379)	(67.652)
Atualização monetária	2.737	2.817	6.238	4.819	1.296	639	11.694	-	21.965	8.275
Saldo em 30 de junho	**81.924**	**92.948**	**116.770**	**132.987**	**125.862**	**95.438**	**382.102**	**-**	**706.658**	**321.373**
Não circulante									**706.658**	**321.373**

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Combinação de negócios (Avon Brasil e Latam)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1º de janeiro	**122.361**	**109.874**	**140.716**	**147.403**	**229.781**	**205.044**	**397.323**	**-**	**890.181**	**462.321**
Adições	8.013	8.945	9.396	4.900	118.204	78.214	-	-	135.613	92.059
Reversões [a]	(3.676)	(1.056)	(1.606)	(2.877)	(16.706)	(32.605)	(9.593)	-	(31.581)	(36.538)
Pagamentos / Utilização de depósitos judiciais [b]	(311)	-	(26.737)	(6.316)	(72.771)	(69.015)	-	-	(99.819)	(75.331)
Atualização monetária	3.477	3.712	6.394	5.374	1.504	859	11.810	-	23.185	9.945
Ajuste de conversão	(1.433)	(125)	(1.104)	(970)	(5.839)	(12.402)	(1.371)	-	(9.747)	(13.497)
Saldo em 30 de junho	**128.431**	**121.350**	**127.059**	**147.514**	**254.173**	**170.095**	**398.169**	**-**	**907.832**	**438.959**
Não circulante									**907.832**	**438.959**

a) As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 30), sendo R$(4.789) na Controladora e R$(5.161) no Consolidado.

O efeito líquido das atualizações monetárias de todas as contingências e das reversões de juros é reconhecido no Resultado Financeiro (nota explicativa nº 29), totalizando R$(20.980) na Controladora e R$(20.481) no Consolidado.

b) As reversões e os pagamentos trabalhistas referem-se principalmente aos encerramentos de processos movidos por ex-funcionários e prestadores de serviços. Nenhum destes processos é isoladamente relevante.

22.2 Contingências com risco de perda avaliado como possível

A Companhia e suas controladas mantém discussões administrativas e judiciais relacionadas a determinadas posições fiscais adotadas na apuração do IRPJ e da CSLL. Com base na avaliação da Administração, suportada por assessores legais e na análise da legislação aplicável, jurisprudência e elementos de prova disponíveis, é esperado que tais posições sejam aceitas pelas autoridades fiscais e instâncias decisórias aplicáveis. Dessa forma, tais exposições não resultaram no reconhecimento de passivos adicionais no âmbito do IAS 12 / CPC 32 – Tributos sobre o lucro e ICPC 22 / IFRIC 23 - Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro.

Adicionalmente, a Companhia e suas controladas possuem contingências administrativas e judiciais cuja expectativa de perda está classificada como possível, conforme avaliação da Administração e de seus assessores jurídicos. Nessas circunstâncias, não há provisão constituída, sendo tais exposições divulgadas como passivos contingentes.

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Tributários	11.104.933	10.121.210	13.796.617	12.849.304
Cíveis	99.137	89.103	108.035	98.101
Trabalhistas	18.499	23.780	48.509	36.851
Total de passivos contingentes	**11.222.569**	**10.234.093**	**13.953.161**	**12.984.256**

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025	30/06/2026	31/12/2025
Planos de assistência médica pós-emprego [a]	191.477	183.380	231.269	221.002
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes [b]	65.644	58.320	68.274	59.739
Provisões para despesas operacionais (marketing, tecnologia etc.) [c]	96.099	100.122	165.263	187.285
Obrigação financeira relacionada ao litígio *Chapman* oriundo da antiga coligada API (*Chapter 11*) [d]	-	-	-	368.386
Crer Para Ver [e]	9.620	17.374	16.852	17.547
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	10.265	14.754	14.543	19.794
Crédito de carbono	16.407	23.646	16.407	23.646
Seguros a pagar	1.775	9.705	2.642	15.348
Outras provisões [f]	23.490	23.121	53.327	52.733
Total	**414.777**	**430.422**	**568.577**	**965.480**
Circulante	195.748	205.616	295.501	682.797
Não circulante	219.029	224.806	273.076	282.683

a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego da Companhia e suas controladas.
b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta.
c) Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade etc.
d) Referia-se a provisão da obrigação financeira relacionada a litígio de produtos de talco da antiga coligada API, denominado como caso Chapman. A obrigação financeira foi liquidada em 6 de março de 2026 com impacto caixa no primeiro trimestre.
e) Refere-se à contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
f) Refere-se substancialmente a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Capital Social

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em 1º de julho de 2025, foi consumada a reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum, na qual a Companhia incorporou sua controladora, a Natura &Co Holding S.A. Como consequência, o capital social da Companhia foi elevado de R$2.000.000 para R$6.000.000, representado por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, a serem atribuídas aos acionistas da Companhia.

Portanto, em 30 de junho de 2026, o capital social da Companhia é de R$6.000.000 composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal (R$6.000.000, composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2025).

Ações em tesouraria

Em conexão à referida reorganização societária divulgada na nota explicativa nº 1.1, o Conselho de Administração da Companhia, em reunião realizada em 23 de junho de 2025, aprovou a instituição de programa de recompra de ações, com início em 2 de julho de 2025 e vigência até 2 de julho de 2026, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão.

Em 2 de julho de 2026, a Companhia encerrou o programa de recompra 2025 e aprovou um novo programa de recompra de ações com vigência até 2 de julho de 2027. Informações adicionais sobre essas deliberações estão divulgadas na nota explicativa nº 37 de Eventos subsequentes.

Em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025, a rubrica de ações em tesouraria possui a seguinte composição:

	Quantidade de ações	Valor (R$)	Preço médio por ação - R$
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**595.958**	**6.017**	**10,10**
Recompras	3.624.100	37.491	10,34
Utilizadas	(3.896.879)	(40.172)	10,32
Saldo em 30 de junho de 2026	**323.179**	**3.336**	**10,32**

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em decorrência da reorganização societária concluída em 1º de julho de 2025, pela qual a Companhia passou a atuar como controladora das operações do Grupo, tornou-se aplicável a divulgação de informações por segmento. Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava sujeita a essa exigência e, portanto, não apresentou retrospectivamente tais informações para o período comparativo de seis meses findo em 30 de junho de 2025.

Dessa forma, as informações por segmento são apresentadas sem comparativo para esse período, não sendo aplicável a reapresentação retrospectiva. Os saldos comparativos do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 são apresentados conforme divulgado nas respectivas demonstrações financeiras.

O principal gestor das operações (CODM), representado pelo Conselho de Administração, avalia a Companhia como um único segmento operacional ("Natura"), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica para fins de análise gerencial. As informações a seguir são apresentadas com base na estrutura interna de gestão adotada pelo CODM. A Companhia é avaliada como um único segmento operacional ("Natura"), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica.

Em decorrência de alterações no perímetro societário ocorridos entre os períodos reportados nessas informações contábeis intermediárias - incluindo, entre outros, Avon México e as operações de Avon Argentina, Uruguai e Equador - esta divulgação não é comparável ao segmento "Natura &Co Latam" anteriormente apresentado pela Natura &Co Holding S.A.

Os saldos apresentados como gastos corporativos refletem, substancialmente, passivos de financiamento e seus respectivos efeitos no resultado, relacionados às dívidas contraídas pela Companhia e por suas controladas Natura &Co Luxemburgo e Natura Indústria, destinadas ao financiamento das operações do Grupo, ao suporte a projetos estratégicos do Grupo e à amortização do contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam.

Nenhum cliente individual ou agregado (grupo econômico) representa mais do que 10% da receita líquida da Companhia.

	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) – 30/06/2026					
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura						
Brasil	5.751.503	873.850	(280.431)	(31.352)	(756)	561.311
Hispânica	4.164.005	129.017	(154.030)	(51.875)	(104.932)	(181.820)
Gastos corporativos	-	(35.482)	(10,923)	(742.302)	(110)	(788.817)
Consolidado	**9.915.508**	**967.385**	**(445.384)**	**(825.529)**	**(105.798)**	**(409.326)**

	30/06/2026				31/12/2025			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura								
Brasil	10.698.274	18.565.731	4.286.772	1.935.236	10.655.423	18.810.106	4.645.188	1.924.818
Hispânica	5.731.727	9.165.167	1.700.352	591.081	6.073.332	9.824.989	1.833.684	567.562
Balanço corporativo	21.522	95.104	782.018	5.945.023	28.262	336.226	904.967	6.118.392
Consolidado	**16.451.523**	**27.826.002**	**6.769.142**	**8.471.340**	**16.757.017**	**28.971.321**	**7.383.839**	**8.610.772**

	30/06/2026		31/12/2025
	Receita líquida	Ativo não circulante	Ativo não circulante
América do Norte	**1.572.337**	**3.859.578**	**4.028.031**
México	1.549.381	3.859.536	4.027.983
Outros	22.956	42	48
América do Sul	**8.343.171**	**12.579.837**	**12.693.482**
Brasil	5.751.503	10.689.279	10.655.423
Argentina	1.110.804	380.126	403.797
Outros	1.480.864	1.510.432	1.634.262
Outros	**-**	**12.108**	**35.504**
Consolidado	**9.915.508**	**16.451.523**	**16.451.543**

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
Receita bruta tributável	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Venda direta	7.109.411	8.018.092	11.557.966	12.439.863
Varejo	-	-	745.818	681.372
Online	345.912	357.097	631.956	567.472
Outras vendas	102.182	99.934	267.219	211.984
	7.557.505	**8.475.123**	**13.202.959**	**13.900.691**
Devoluções e cancelamentos	(75.189)	(83.151)	(162.442)	(153.157)
Descontos comerciais e rebates	-	-	(3.768)	(5.051)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.574.693)	(1.633.548)	(3.121.241)	(3.308.017)
	(1.649.882)	**(1.716.699)**	**(3.287.451)**	**(3.466.225)**
Total	**5.907.623**	**6.758.424**	**9.915.508**	**10.434.466**

27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
Classificadas por função	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Custo dos produtos vendidos	2.317.538	2.618.730	3.395.951	3.387.105
Despesas com vendas, marketing e logística	2.330.706	2.232.949	4.199.640	4.072.325
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	995.041	1.124.322	1.465.852	1.451.428
Total	**5.643.285**	**5.976.001**	**9.061.443**	**8.910.858**
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	**2.317.538**	**2.618.730**	**3.395.951**	**3.387.105**
Matéria-prima/material de embalagem/revenda	2.317.538	2.618.730	2.576.448	2.914.109
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	559.773	197.046
Depreciação e amortização	-	-	82.343	44.823
Outros	-	-	177.387	231.127
Despesas com vendas, marketing e logística	**2.330.706**	**2.232.949**	**4.199.640**	**4.072.325**
Gastos logísticos	345.712	402.670	740.283	748.952
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	412.578	358.883	758.778	884.603
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	1.524.825	1.417.467	2.589.202	2.317.969
Depreciação e amortização	47.591	53.929	111.377	120.801
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	**995.041**	**1.124.322**	**1.465.852**	**1.451.428**
Gastos em inovação	55.204	92.051	62.303	94.593
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	484.785	492.025	617.526	643.608
Demais despesas administrativas	299.290	429.724	534.359	544.814
Depreciação e amortização	155.762	110.522	251.664	168.413
Total	**5.643.285**	**5.976.001**	**9.061.443**	**8.910.858**

28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Salários, participação nos resultados e bonificações	531.595	542.075	1.219.760	1.143.858
Plano de previdência complementar	10.670	2.927	18.719	12.832
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos	37.843	29.963	51.166	31.306
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	127.902	108.599	273.554	237.458
Encargos, impostos e contribuições sociais	75.432	45.252	226.712	137.471
INSS	113.921	122.092	146.166	162.332
Total	**897.363**	**850.908**	**1.936.077**	**1.725.257**

Durante o período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, os planos outorgados pela Companhia consistiram em 5.523.966 unidades de ações restritas (RSUs), com aquisição de direito ao final de período de carência de até 3 anos, condicionada à permanência do participante na Companhia durante esse período, sendo 960.798 unidades liquidadas em caixa (*"phantom shares"*) e 4.563.168 unidades liquidadas em ações.

29. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Despesas financeiras	**(330.496)**	**(266.080)**	**(418.348)**	**(437.572)**
Juros dos empréstimos e derivativos [a]	(161.568)	(167.066)	(256.035)	(167.066)
Atualização monetária de contingências	(20.980)	(8.116)	(20.481)	(9.858)
Juros de arrendamento	(13.098)	(24.059)	(34.935)	(46.727)
Outras despesas financeiras	(134.850)	(66.839)	(106.897)	(213.921)
Receitas financeiras	**104.409**	**57.124**	**96.765**	**175.670**
Aplicação financeira e outros	23.386	21.849	50.312	62.463
Outras receitas financeiras	81.023	35.275	46.453	113.207
Variação cambial líquida de derivativos	**(11.233)**	**(149.509)**	**(474.816)**	**(25.275)**
Variação cambial líquida operacional	(4.098)	(44.422)	10.553	(27.943)
Variação cambial líquida financeira [b]	(7.135)	(105.087)	(485.369)	2.668
Ajuste de economia hiperinflacionária	-	-	**(29.130)**	**(21.480)**
Receitas (despesas) financeiras, líquidas	**(237.320)**	**(358.465)**	**(825.529)**	**(308.657)**

a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R$(245.792), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo no montante de R$(10.243).

b) Refere-se, substancialmente, aos instrumentos financeiros derivativos contratados pela controlada indireta Natura Luxembourg S.à r.l. para proteção da exposição cambial dos *Sustainability-Linked Bonds* e dos *Unsecured Bonds*, que geraram despesa de R$(248.000) decorrente da apreciação do Real frente ao Dólar sobre a posição contratada, somado às perdas de R$(218.000) relacionadas ao ajuste a valor justo (*mark-to-market*) desses instrumentos.

30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Outras receitas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	631	-	2.464	-
Créditos tributários[a]	77.175	18.894	90.298	52.968
Receita com a venda da carteira de clientes	7.486	15.144	7.486	15.144
Lucros Cessantes (CD Canoas) [b]	3.160	15.000	3.160	15.000
Receita diferida com verba de serviços	3.120	3.120	3.120	3.120
Outras receitas operacionais	7.901	881	28.655	5.335
Total outras receitas operacionais	**99.473**	**53.039**	**135.183**	**91.567**
Outras despesas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	-	-	-	(4.893)
Crer Para Ver[c]	(15.135)	(16.464)	(22.005)	(19.324)
Plano de transformação e integração [d]	-	(99.378)	-	(177.190)
Gastos com reestruturação e outros itens extraordinários [e]	(53.916)	(39.485)	(173.216)	(42.408)
Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL (*Chapter 11*) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A		(95.402)	-	(95.402)
Contingências tributárias	(4.789)	(6.561)	(5.161)	(7.976)
Outras despesas operacionais	(3.233)	(12.595)	(30.592)	(16.341)
Total outras despesas operacionais	**(77.073)**	**(269.885)**	**(230.974)**	**(363.534)**
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	**22.400**	**(216.846)**	**(95.791)**	**(271.967)**

a) Refere-se principalmente a créditos PIS/COFINS, ICMS e ICMS-ST.

b) Refere-se a indenização de seguros por lucros cessantes e reembolso de perdas ocorridas no CD de Canoas/RS devido aos eventos climáticos.

c) Destinação do lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, destinado especificamente para projetos sociais destinados ao desenvolvimento da qualidade de educação.

d) Referia-se as despesas relacionadas à execução do plano de integração entre marcas Natura e Avon que está apoiado principalmente nos *workstreams* de operações e logística, reorganização de estrutura, revisão de crédito e cobrança e optimizações do modelo comercial.

e) Refere-se, substancialmente, a despesas com indenizações a colaboradores, incorridas no contexto de iniciativas de simplificação da estrutura organizacional da Companhia.

31. RESULTADO POR AÇÃO

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em 1º de julho de 2025, a Companhia concluiu a incorporação de sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., o que resultou no aumento do capital social e na emissão de novas ações ordinárias. Adicionalmente, durante o exercício de 2025, foram realizadas recompras de ações que passaram a compor a posição de ações em tesouraria, bem como a migração de determinados planos de outorga de ações, com impactos sobre o número médio ponderado de ações em circulação. O resultado básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro ou prejuízo atribuível aos acionistas da Companhia pela quantidade média ponderada de ações ordinárias, excluindo as ações ordinárias compradas pela Companhia e mantidas como ações em tesouraria.

	Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	**(409.326)**	**462.037**
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.374.557.657	1.374.557.657
Média ponderada das ações em tesouraria	(408.083)	(1.938.400)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	**1.374.149.574**	**1.372.619.257**
Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação - R$	(0,2979)	0,3366

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. Com a consumação da incorporação reversa, em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter as suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, portanto passou as opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia passaram a ter efeito diluidor sobre eventual lucro por ação. Considerando que a Companhia registrou prejuízo no período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Portanto, a Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1., no contexto da reorganização societária na qual a Companhia incorporou a antiga controladora Natura &Co Holding em 1º de julho de 2025, as transações com partes relacionadas do consolidado são integralmente eliminadas.

No curso das operações da Companhia, direitos e obrigações são gerados entre partes relacionadas, oriundos de despesas administrativas e prestação de serviços.

32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas

A Companhia possui transações com partes relacionadas reconhecidas conforme apresentado a seguir:

	Controladora	
	30/06/2026	31/12/2025
Ativo circulante:		
Natura &Co Pay Serviços Financeiros [a]	977.221	1.198.582
Natura Cosméticos S.A. – Argentina [b]/[c]	7.990	330.046
Avon Chile [b]	17.969	19.726
Natura Cosméticos S.A. – Peru [b]	-	9.107
Outras entidades	8.000	31.565
Total do ativo	**1.011.180**	**1.589.026**

	Controladora	
	30/06/2026	31/12/2025
Passivo circulante:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda [b]	694.206	1.017.821
Natura Distribuidora de México [d]	-	32.266
Natura &Co Pay SCD [b]	27.062	32.339
Natura &Co Luxembourg Holdings [d]	140.590	107.726
Avon – Equador [b]	-	20.004
Natura Cosméticos Chile [d]	131.085	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia [d]	47.905	-
Avon Netherlands [d]	162.136	-
Outras entidades	4.797	13.513
Total do passivo circulante	**1.207.781**	**1.223.669**

a) Refere-se a serviços de adquirência e intermediação de pagamentos.
b) Refere-se a transações de compra e venda de produtos e serviços, bem como rateio de despesas entre as empresas do Grupo.
c) Refere-se a dividendos a receber das controladas.
d) Refere-se a empréstimos com empresas controladas. Durante o primeiro trimestre de 2026, a Companhia liquidou as posições dos empréstimos detidos com Natura Cosméticos Argentina no valor de R$8.052 e Natura Distribuidora de México no valor de R$30.555.

	Controladora					
	Venda de produtos		Compra de produtos		Serviços de adquirência e intermediação de pagamentos	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Natura Comercial Ltda.	38.024	18.718	-	43.005	-	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	57.391	47.044	2.300.492	3.101.777	-	-
Natura &Co Pay Serviços Financeiros	-	-	-	-	87.923	108.300
Outras entidades	1.867	1.651	-	8.081	-	-
Total	**97.282**	**67.413**	**2.300.492**	**3.152.863**	**87.923**	**108.300**

32.2 Novos empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

Credor	Tomador	Moeda	Principal	Início	Vencimento	Juros
Natura Cosméticos Chile	Natura Cosméticos Brasil	USD	US$ 15.000	02/03/2026	03/03/2027	6,97% a.a.
Avon Netherlands Holdings	Natura Cosméticos Brasil	USD	US$ 30.846	01/04/2026	31/03/2027	7,15% a.a.
Natura Cosméticos Chile	Natura Cosméticos Brasil	USD	US$ 10.000	09/06/2026	09/06/2027	5,35% a.a.
Natura Cosméticos Ltda. -- Colômbia	Natura Cosméticos Brasil	COP	COP$ 31.500	10/06/2026	10/06/2027	15,12% a.a.

32.3 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas

Instituto Natura

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 30 de junho de 2026, seu saldo correspondeu a R$8.786 (R$8.321 em 30 de junho de 2025).

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R$26.914 (R$24.050 em 30 de junho de 2025).

32.4 Remuneração do pessoal-chave da Administração

Após a reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1, por meio da qual a Companhia incorporou a sua antiga controladora Natura &Co Holding S.A., houve a consolidação da estrutura de governança corporativa do Grupo sob a própria Companhia, que passou a exercer a função de nova controladora do Grupo.

Como parte dessa reorganização, o Conselho de Administração e demais instâncias de governança do Grupo passaram a estar sediados na Companhia, refletindo a unificação das estruturas decisórias e administrativas anteriormente existentes na Natura &Co Holding S.A.

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Companhia está assim composta:

	30/06/2026 Remuneração			30/06/2025 Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	6.946	4.360	**11.306**	-	-	-
Diretoria Executiva	11.913	31.564	**43.477**	21.363	27.970	49.333
Total	**18.859**	**35.924**	**54.783**	**21.363**	**27.970**	**49.333**

Os totais na tabela acima incluem os encargos sociais e previdenciários do empregador.
Os valores na categoria variável no período, incluem benefícios de rescisão para determinados funcionários-chave da Administração, relacionados ao processo de revisão da estrutura corporativa da Companhia.

Os valores incluem aumentos e/ou reversões da despesa acumulada reconhecida nos anos anteriores devido a reavaliações do número de prêmios esperados para aquisição e reavaliação dos encargos previdenciários do empregador que devem ser pagos na aquisição.

33. COMPROMISSOS

No curso normal de seus negócios a Companhia celebra contratos de longo prazo para fornecimento de serviços de manufatura, transporte, tecnologia da informação e energia elétrica (com efetiva entrega física, para suprimento de suas atividades de manufatura). Os contratos preveem cláusulas de rescisão por descumprimento de obrigações essenciais. Geralmente, é adquirido o mínimo acordado contratualmente e por essa razão não existem passivos registrados em adição ao montante que é reconhecido por competência.

Adicionalmente, no contexto da transação de alienação da antiga controlada indireta ACL, concluída em 31 de dezembro de 2025, o contrato vinculante prevê a concessão, após o fechamento, de linha de crédito garantida de até US$ 25 milhões, com prazo de vencimento de cinco anos após o primeiro saque, o qual pode ocorrer em até um ano do fechamento da transação. Até a data base e aprovação destas informações contábeis intermediárias não ocorreu desembolso de caixa por parte da Companhia.

A Companhia possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica, com efetiva entrega física, para suprimento de suas atividades de manufatura, conforme descritos abaixo:

- Contratos iniciados em 2022 e vigentes até 2026, com o valor de Megawatts/h entre R$329 e R$397.
- Contratos iniciados em 2023 e vigentes até 2026, com o valor de Megawatts/h entre R$155 e R$267.
- Contratos iniciados em 2025 e vigentes até 2027, com o valor de Megawatts/h entre R$82,92 e R$349.
- Contratos iniciados em 2026 e vigentes até 2027, com o valor de Megawatts/h entre R$229,40 e R$243.

Os pagamentos totais mínimos associados a compromissos, mensurados a valor nominal, são:

	Consolidado	
	30/06/2026	31/12/2025
Até um ano	13.177	11.771
De um a cinco anos	133.953	141.192
Total	**147.130**	**152.963**

34. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia adota uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 30 de junho de 2026 e 31 de dezembro de 2025, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		30/06/2026	31/12/2025
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	4.363.684	4.431.949
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	700	1.908
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito	40.970	43.207
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	277.883	274.010
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

A tabela a seguir apresenta as transações de investimento e financiamento as quais não envolvem o uso de caixa e equivalentes de caixa e, desta forma, são apresentados separadamente como informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2026	30/06/2025	30/06/2026	30/06/2025
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	35	525	8.662	27.462
Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos	-	493.285	-	-

36. OBRIGAÇÕES COM COTISTA SÊNIOR DO NATURA PAY FIDC

O Natura Pay FIDC foi constituído em 31 de outubro de 2024, com prazo de duração indeterminado, e tem por objeto a aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a Companhia possui participação, bem como de títulos e valores mobiliários.

A Companhia consolida o Natura Pay FIDC por concluir que detém o controle do Fundo. Essa avaliação considera, entre outros fatores, que as atividades relevantes do Fundo são conduzidas substancialmente para atender às necessidades operacionais e financeiras da Companhia e que esta está exposta aos retornos variáveis do Fundo por meio da titularidade da totalidade das cotas subordinadas. Na consolidação, os saldos e transações entre a Companhia e suas controladas e o Natura Pay FIDC são eliminados.

Nas demonstrações financeiras consolidadas, as cotas seniores detidas por terceiros, acrescidas da remuneração, são apresentadas como passivo financeiro. Em 30 de junho de 2026, o passivo representava R$723.269 (R$558.802, em 31 de dezembro de 2025).

Desde sua constituição, as integralizações de cotas do Natura Pay FIDC ocorreram conforme demonstrado na tabela a seguir:

Data da integralização	Subclasse sênior	Sênior (R$)	Quantidade cotas	Subordinada (R$)	Quantidade cotas
31 de outubro de 2024	1	350.000	346.752	152.000	150.852
10 de outubro de 2025	2	200.000	200.000	50.000	50.000
10 de abril de 2026	3	160.000	160.000	40.000	40.000

Durante o período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, ocorreram as amortizações do cotista sênior no montante de R$41.614 e do cotista subordinado no montante de R$30.000.

As cotas da subclasse sênior são remuneradas à taxa de CDI + 1,10% ao ano. A Companhia é a única detentora das da subclasse subordinada.

37. EVENTOS SUBSEQUENTES

Encerramento do programa de recompra de ações de 2025 e aprovação do novo programa de recompra de ações de emissão da Companhia

Em 2 de julho de 2026, a Companhia encerrou o programa de recompra de ações ordinárias iniciado em 2 de julho de 2025 ("Programa de Recompra 2025"), tendo adquirido em bolsa de valores, a preços de mercado, o total acumulado de 5.562.500 ações ordinárias durante toda a sua vigência. O saldo remanescente de ações não adquiridas sob o referido programa foi consequentemente cancelado.

Na mesma data, o Conselho de Administração aprovou a abertura de um novo programa de recompra de ações ("Programa de Recompra de Ações"), com início de vigência em 3 de julho de 2026 e prazo máximo de realização de 12 meses (encerrando-se em 2 de julho de 2027). O novo programa tem por objetivo dar continuidade à estratégia de administração eficiente da estrutura de capital e poderá adquirir, a preço de mercado, até 28.603.908 ações ordinárias (equivalentes a até 3,4% das ações em circulação da Companhia na data de aprovação). As aquisições serão suportadas pelo montante global das reservas de capital da Companhia.

Durante o período compreendido entre a data-base e a data de emissão destas informações intermediárias foram aquiridas 933.200 ações ordinárias ao custo total de R$8.126.

Constituição de um novo fundo de investimento em direitos creditórios (Natura Pay FIDC II)

Em 24 de julho de 2026, foi constituído um novo fundo de investimento, denominado Natura Pay II com prazo de duração indeterminado, destinado à aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a Companhia detém participação, bem como de títulos e valores mobiliários. O patrimônio inicial do fundo totaliza R$ 200.100, sendo R$ 40.100 correspondentes ao aporte da Companhia, na qualidade de cotista subordinado, e R$ 160.000 ao aporte realizado pelo cotista sênior.

A Companhia consolidará o novo FIDC por concluir que detém o controle do Fundo. Essa avaliação considera, entre outros fatores, que as atividades relevantes do FIDC são conduzidas substancialmente para atender às necessidades operacionais e financeiras da Companhia e que esta está exposta aos retornos variáveis do FIDC por meio da titularidade da totalidade das cotas subordinadas. Na consolidação, os saldos e transações entre a Companhia e suas controladas e o FIDC serão eliminados. Nas demonstrações financeiras consolidadas, as cotas seniores detidas por terceiros, acrescidas da remuneração, serão apresentadas como passivo financeiro.

Solicitação de Convocação de Assembleias Gerais Extraordinárias (AGEs)

Em 30 de julho de 2026, a Companhia recebeu solicitação de acionistas detentores de 38,82% de seu capital social, signatários do Acordo de Acionistas celebrado em 30 de março de 2026 (incluindo os Fundadores da Companhia), para a convocação de duas Assembleias Gerais Extraordinárias ("AGEs").

A solicitação ocorre no âmbito do Compromisso Vinculante firmado entre os referidos acionistas e o Lotus Fundo de Investimento em Participações Multiestratégia - Responsabilidade Limitada (fundo gerido por veículos da Advent International), que adquiriu participação de, no mínimo, 8% do capital social da Companhia.

As AGEs a serem convocadas, até 7 de agosto de 2026, pelo Conselho de Administração deliberarão sobre: (i) a dispensa de realização de Oferta Pública de Aquisição de ações ("OPA"), conforme prevista no Artigo 33 do Estatuto Social; (ii) a alteração estatutária do número de membros do Conselho de Administração; e (iii) a eleição de dois novos membros para compor o atual mandato unificado do referido Conselho. A Companhia manterá o mercado devidamente informado sobre os desdobramentos dessas deliberações.

Pareceres e Declarações / Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva

RELATÓRIO DE REVISÃO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas da Natura Cosméticos S.A.

Introdução

Revisamos as informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR referente ao trimestre findo em 30 de junho de 2026, que compreendem o balanço patrimonial em 30 de junho de 2026 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e de seis meses findos nessa data, e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de seis meses findo nessa data, incluindo as políticas contábeis materiais e as notas explicativas.

A Diretoria é responsável pela elaboração das informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) - Demonstração Intermediária e com a norma internacional IAS 34 - "Interim Financial Reporting", assim como pela apresentação dessas informações de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre essas informações financeiras intermediárias com base em nossa revisão.

Alcance da revisão

Conduzimos nossa revisão de acordo com as normas brasileiras e internacionais de revisão de informações financeiras intermediárias NBC TR 2410 - Revisão de Informações Intermediárias Executada pelo Auditor da Entidade e ISRE 2410 - "Review of Interim Financial Information Performed by the Independent Auditor of the Entity", respectivamente. Uma revisão de informações financeiras intermediárias consiste na realização de indagações, principalmente às pessoas responsáveis pelos assuntos financeiros e contábeis, e na aplicação de procedimentos analíticos e de outros procedimentos de revisão. O alcance de uma revisão é significativamente menor do que o de uma auditoria conduzida de acordo com as normas de auditoria e, consequentemente, não nos permitiu obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos significativos que poderiam ser identificados em uma auditoria. Portanto, não expressamos uma opinião de auditoria.

Conclusão sobre as informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas

Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que as informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) e com a norma internacional

IAS 34, e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela CVM.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações financeiras intermediárias anteriormente referidas incluem as demonstrações do valor adicionado (DVA), individuais e consolidadas, referentes ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2026, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins da norma internacional IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das informações financeiras intermediárias, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações financeiras intermediárias e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no pronunciamento técnico CPC 09 (R1) - Demonstração do Valor Adicionado. Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que essas demonstrações do valor adicionado não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse pronunciamento técnico e de forma consistente em relação às informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

São Paulo, 10 de agosto de 2026

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU Vagner Ricardo Alves

Auditores Independentes Ltda. Contador

CRC nº 2 SP 011609/O-8 CRC nº 1 SP 215739/O-9

Pareceres e Declarações / Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras

NATURA COSMÉTICOS S.A.
CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA
SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso VI da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022,
a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao 2º Trimestre do Exercício Social de 2026, que engloba os períodos de três e seis meses findos em 30 de junho 2026.

São Paulo, 10 de agosto de 2026.

_____
Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães
Diretora Financeira e de Relações com Investidores

***

Pareceres e Declarações / Declaração dos Diretores sobre o Relatório do Auditor Independente

NATURA COSMÉTICOS S.A.
CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA
SOBRE O RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso V da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as opiniões constantes do Relatório dos Auditores Independentes em relação às Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao 2º Trimestre do Exercício Social de 2026, que engloba os períodos de três e seis meses findos em 30 de junho 2026.

São Paulo, 10 de agosto de 2026.

_____
Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães
Diretora Financeira e de Relações com Investidores

***