

natura

3T - 26

Divulgação de Resultados

Gargalos Persistentes no Brasil Anulam Eficiências na Hispana; Alavancagem Permanece Sólida

- Brasil segue pressionado por baixos níveis de serviço e pela menor atividade e produtividade de uma base de consultoras em contração; estes fatores somados a maiores investimentos em marketing, gerou desalavancagem operacional e pressionou a rentabilidade
- Mercados hispânicos registraram desaceleração no crescimento das receitas A/A, impactados pelo faseamento desfavorável de receita no México e pela lenta recuperação na Argentina. Por outro lado, ganhos de eficiência em despesas sustentaram margens saudáveis quando excluídos os itens não operacionais
- Apesar dos desafios no Brasil, dívida líquida e alavancagem registraram melhora T/T, refletindo captação de FIDC e geração de caixa no 3T-26, enquanto o EBITDA LTM permaneceu estável T/T, com a queda da receita mais do que compensada pela eficiência em G&A

	3T-26				9M-26			
(R$ MM, %)[1]	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura[a]	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura[a]
Receita Líquida	2.920	2.118	5.038	5.038	8.672	6.281	14.953	14.953
Cresc. YoY - CC (%)	**-9,0%**	**-0,9%**	**-5,9%**	**-5,9%**	**-10,1%**	**1,7%**	**-5,6%**	**-5,6%**
Cresc. YoY - BRL (%)	-9,0%	6,7%	-3,0%	-3,0%	-10,1%	-1,5%	-6,7%	-6,7%
Margem Bruta (%)	67,9%	62,7%	65,7%	65,7%	68,5%	61,9%	65,7%	65,7%
Var. YoY (bps)	-130 bps	-140 bps	-150 bps	-150 bps	-110 bps	-120 bps	-130 bps	-130 bps
EBITDA	304	109	413	460	1.178	238	1.416	1.425
Cresc. YoY (%)	-30,7%	88,4%	-16,8%	-0,9%	-29,9%	-1,8%	-26,4%	-19,6%
Margem EBITDA (%)	**10,4%**	**5,2%**	**8,2%**	**9,1%**	**13,6%**	**3,8%**	**9,5%**	**9,5%**
Var. YoY (bps)	-330 bps	230 bps	-140 bps	20 bps	-380 bps	0 bps	-250 bps	-160 bps
Lucro Líquido				**49**				**-361**
Dívida Líquida				3.422				3.422

[a] incluindo despesas corporativas

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

A receita líquida somou R$ 5.038 milhões no 3T-26, queda de -3,0% na comparação anual (A/A) em reais (R$) e de -5,9% em moeda constante ("CC"), com os contínuos gargalos operacionais no Brasil mais do que compensando o desempenho estável em CC na Hispana

- **O Brasil** registrou queda de -9,0% A/A, uma melhora gradual em comparação com a retração de -14,8% A/A no 2T-26, embora ainda aquém das expectativas internas. O desempenho seguiu limitado pela persistente indisponibilidade de produtos, que vem se recuperando de forma lenta, e por queda nos volumes e redução da atividade de uma base de consultoras em contração, fatores que pesaram tanto sobre a Natura (-9,0% A/A) quanto sobre a Avon (-14,8% A/A)
- **Os mercados hispânicos** cresceram +6,7% em R$ e permaneceram praticamente estáveis (-0,9%) em CC. A recuperação da Argentina segue lenta, mesmo considerando uma base de comparação mais fraca na marca Avon no trimestre. Já o México desacelerou, impactado por: i) efeito negativo de faseamento no 3T-26, que reverteu o efeito positivo mencionado no 2T-26; ii) queda contínua no número de consultoras A/A; e iii) restrições na cadeia de suprimentos com origem no Brasil, que também afetaram os níveis de serviço locais. Ex-Argentina, as receitas caíram -2,7% em CC

O EBITDA foi de R$ 460 milhões, com margem de 9,1% e aumento de 20 bps A/A. A tímida expansão da margem reflete as eficiências em despesas G&A obtidas com o novo modelo operacional, quase totalmente compensadas pelo aumento das despesas com vendas no Brasil em função de desalavancagem operacional, e pela pressão na margem bruta por efeitos não recorrentes. Excluindo as perdas no Brasil, as despesas rescisórias, os efeitos tributários extemporâneos na Hispana e reversões de provisões no Corporativo, o EBITDA ajustado teria sido de R$ 636 milhões, equivalente a uma margem de 12,6% no trimestre. Do ponto de vista das regiões:

- **No Brasil,** a margem EBITDA foi de 10,4%, queda de -330 bps A/A, e refletiu principalmente: i) impacto negativo de -170 bps das perdas de estoque em ritmo acima do normal, reconhecidas no CMV; ii) -110 bps das despesas rescisórias; e iii) -490 bps das despesas com vendas, em razão do aumento dos investimentos em marketing e da desalavancagem operacional. Esses efeitos foram parcialmente compensados por ganhos em despesas gerais e administrativas (G&A), com a captura das eficiências do novo modelo operacional e o fim dos custos de transformação no final de 2025. Excluindo as perdas de estoque e as rescisões, a margem EBITDA teria sido de 13,3%, impactada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos em marketing
- **Na Hispana,** a margem EBITDA foi de 5,2%, expansão de +230 bps A/A, impulsionada principalmente pela melhora de +830 bps A/A nas despesas VG&A (ex-D&A), reflexo das eficiências do novo modelo operacional e de uma base de comparação favorável. Esse ganho foi parcialmente compensado pelo impacto negativo de -140 bps na margem bruta, decorrente da contabilidade de hiperinflação, com o restante decorrente principalmente de despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, baixas contábeis de ativos de crédito e de pagamentos de passivos fiscais de períodos anteriores. Excluindo esses efeitos não recorrentes, o EBITDA e a margem EBITDA teriam sido de R$ 250 milhões e 11,8%, respectivamente.

O lucro líquido foi de R$ +49 milhões, comparado a um prejuízo líquido de R$ -119 milhões das operações continuadas no 3T-25. A melhora de R$ +168 milhões A/A foi sustentada por um EBIT praticamente estável e por despesas com impostos em linha com o ano anterior. No EBIT, o efeito da queda de R$ -156 milhões na receita foi compensado por eficiências de R$ +170 milhões em despesas G&A. Contribuiu também a melhora de R$ +164 milhões A/A no resultado financeiro, beneficiado por uma base de comparação favorável, já que no 3T-25 foram registradas perdas relevantes de marcação a mercado em derivativos de hedge, em função da valorização do real no período.

A dívida líquida encerrou o 3T-26 em R$ 3,4 bilhões, redução sequencial de R$ 442 milhões, refletindo principalmente o fluxo de caixa (FCFF) positivo no trimestre e a entrada de recursos do FIDC, que mais do que compensaram os pagamentos de juros da dívida e a liquidação de derivativos. A alavancagem caiu para 1,83x (vs 2,06x no 2T-26), com o EBITDA dos últimos 12 meses mantendo-se praticamente em linha com o nível do 2T-26, enquanto a dívida líquida diminuiu.

Messagem do Ale Carlucci

Após mais de uma década atuando em organizações com diferentes realidades operacionais — apoiando empresas na resolução de conflitos entre canais na implantação de estratégias de omnicanalidade, na adaptação a transformações tecnológicas rápidas e disruptivas, e na resposta a mudanças de comportamento do consumidor em um ambiente cada vez mais competitivo —, retorno para liderar a Natura.

Nesse período inicial, dediquei meu tempo a ouvir colaboradores, consultoras e consumidoras, participei de diferentes fóruns e analisei nossos principais indicadores em profundidade. Encontrei uma empresa multicanal, multimarcas e multirregional, que segue movida por pessoas excepcionais, com uma verdadeira paixão por esta companhia e por sua trajetória inspiradora.

Por outro lado, também encontrei uma organização sobrecarregada por uma complexidade operacional excessiva, com prioridades demais concorrendo entre si, e entregando resultados aquém do esperado, como demonstra nosso fraco desempenho operacional e financeiro.

A Natura concretizou nos últimos anos movimentos estratégicos fundamentais: fortaleceu seu balanço e sua estrutura de capital, descontinuou a holding para retornar às suas origens, integrou as operações da Natura e da Avon na América Latina e implementou um novo modelo operacional. Agora, com uma equipe de liderança renovada, esse modelo orientado a plataformas é essencial para atingirmos nossas ambições de longo prazo e, ao mesmo tempo, estabelecermos um perfil de despesas mais enxuto e resiliente, capaz de enfrentar períodos de maior volatilidade macroeconômica e política.

Ao mesmo tempo, acredito firmemente que alcançar nossos objetivos demanda fortalecer e ajustar nossas alavancas estruturais, em vez de depender apenas de iniciativas pontuais de curto prazo e de soluções superficiais.

Guiados por um forte senso de urgência e pela firme determinação de não nos acomodarmos, iniciamos este novo capítulo mobilizando equipes de projeto dedicadas para liderar três prioridades centrais:

1. Superar a crise do nível de serviço;
2. Modernizar e recriar a proposta de valor da venda por relações; e
3. Tornar a Natura uma marca muito mais ousada na inovação e sempre à frente do seu tempo

Essas prioridades só serão concretizadas por meio de uma cultura forte, focada, menos burocrática e menos fragmentada. Essa transformação precisa ser impulsionada por equipes colaborativas, com senso de dono e coragem para agir rápido, capazes de admitir erros sem demora, assumir riscos calculados, se posicionar e tomar decisões difíceis.

Essas prioridades em curso também indicam que o curto prazo continuará desafiador em meio ao cenário macroeconômico do país. Resolver nossos gargalos internos e ajustar as alavancas estruturais no Brasil é um esforço que naturalmente leva tempo para gerar resultados. Com isso, a receita segue pressionada, e a rentabilidade continuará impactada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos necessários, que acabam mais do que compensando os ganhos de eficiência em despesas, exatamente como já observamos nesse 3T-26.

Em paralelo, na Hispana, onde as operações seguem crescendo, tomamos a decisão de não acelerar esse ritmo. Em vez de fazer investimentos significativos para crescer mais rápido, estamos aproveitando a melhora de margem da região para proteger a rentabilidade consolidada da Companhia.

Os gargalos operacionais persistentes pesam sobre o nosso cenário de riscos olhando para frente. Assim, nossa esperada trajetória de rentabilidade permanece sujeita a riscos, como por exemplo o ritmo de recuperação da receita no Brasil e eventuais despesas não recorrentes. Embora os desafios permaneçam, o foco continua sendo preservar nossa rentabilidade.

Nosso negócio resiliente e de natureza *asset-light*, nos permite atravessar essa transição mantendo uma sólida geração de caixa. Balanço sólido, disciplina na alocação de capital e preservação de caixa, em última instância, continuam sendo prioridade absoluta em toda a nossa estratégia.

Essa desafiadora fase de transição no curto e médio prazo é o passo necessário para realizarmos todo o nosso potencial. O mesmo potencial que já vem sendo compartilhado com o mercado: consolidar a Natura em toda a América Latina como uma organização verdadeiramente inovadora, ancorada em marcas que promovem o Bem Estar Bem e atendem seus consumidores, onde eles preferem estar.

Eu vejo uma empresa voltando a ditar tendências no mercado, fazendo jus à reputação que construímos, com uma visão à frente do seu tempo, humanista e regenerativa. Vamos demonstrar que nossas raízes ESG geram valor real traduzido em retornos financeiros superiores.

01 Resumo dos Resultados

3T-26

(R$ MM, %) [1]	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A
Receita Bruta	3.983	4.370	-8,9%	2.648	2.496	6,1%	6.631	6.867	-3,4%				6.631	6.867	-3,4%
Receita Líquida	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**5.038**	**5.194**	**-3,0%**				**5.038**	**5.194**	**-3,0%**
Natura	2.427	2.666	-9,0%	1.516	1.389	9,2%	3.943	4.054	-2,7%				3.943	4.054	-2,7%
Avon	372	437	-14,8%	471	415	13,4%	843	852	-1,1%				843	852	-1,1%
Casa & Estilo	59	78	-23,5%	126	170	-25,9%	185	248	-25,1%				185	248	-25,1%
Outros	61	29	108,3%	5	11	-54,9%	66	40	64,9%				66	40	64,9%
CMV	-938	-990	-5,3%	-790	-711	11,0%	-1.728	-1.702	1,5%				-1.728	-1.702	1,5%
Lucro Bruto	1.982	2.220	-10,7%	1.328	1.273	4,3%	3.310	3.492	-5,2%				3.310	3.492	-5,2%
Margem Bruta	***67,9%***	***69,2%***	**-130 bps**	***62,7%***	***64,1%***	**-140 bps**	***65,7%***	***67,2%***	**-150 bps**				***65,7%***	***67,2%***	**-150 bps**
Despesas Operacionais	-1.825	-1.934	-5,6%	-1.298	-1.301	-0,3%	-3.123	-3.235	-3,5%	42	-32	-231,0%	-3.080	-3.267	-5,7%
% da receita líquida	*-62,5%*	*-60,2%*	-230 bps	*-61,3%*	*-65,6%*	430 bps	*-62,0%*	*-62,3%*	30 bps				*-61,1%*	*-62,9%*	180 bps
Despesas com Vendas	-1.377	-1.356	1,6%	-933	-952	-1,9%	-2.311	-2.308	0,1%				-2.311	-2.308	0,1%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-432	-515	-16,2%	-229	-316	-27,7%	-660	-831	-20,6%	-33	-32	2,5%	-693	-863	-19,7%
Custos de Transformação	0	-76	-100,0%	0	-32	-100,0%	0	-108	-100,0%	0	10	-100,0%	0	-98	-100,0%
Outras receitas/despesas	-16	14	-214,0%	-136	-2	8390,1%	-152	12	-1342,5%	75	-10	-843,9%	-76	2	-3740,1%
EBIT	157	286	-45,0%	30	-28	-205,5%	187	258	-27,3%	42	-32	-231,0%	230	225	1,9%
Margem EBIT (%)	*5,4%*	*8,9%*	-350 bps	*1,4%*	*-1,4%*	280 bps	*3,7%*	*5,0%*	-130 bps				*4,6%*	*4,3%*	30 bps
Depreciação & Amortização	147	153	-4,0%	79	86	-8,2%	226	239	-5,5%	5	0	4405,9%	230	239	-3,7%
EBITDA	304	439	-30,7%	109	58	88,4%	413	497	-16,8%	47	-32	-245,4%	460	465	-0,9%
Margem EBITDA (%)	***10,4%***	***13,7%***	**-330 bps**	***5,2%***	***2,9%***	**230 bps**	***8,2%***	***9,6%***	**-140 bps**	***0,9%***	***-0,6%***	**150 bps**	***9,1%***	***8,9%***	**20 bps**
Ajustes EBITDA - 2025 [1]	0	81	-100,0%	0	32	-100,0%	0	112	-100,0%	0	0	-100,0%	0	112	-100,0%
EBITDA Recorrente - 2025 [1]	304	519	-41,5%	109	90	22,0%	413	609	-32,1%	47	-32	-246,3%	460	577	-20,2%
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%) [1]	***10,4%***	***16,2%***	**-580 bps**	***5,2%***	***4,5%***	**70 bps**	***8,2%***	***11,7%***	**-350 bps**	***0,9%***	***-0,6%***	**150 bps**	***9,1%***	***11,1%***	**-200 bps**
Resultado Financeiro													-267	-431	-38,0%
Lucro antes do IR / CSLL													-37	-205	-81,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social													86	87	-0,6%
% do Lucro antes do IR / CSLL													*-230,3%*	*-42,1%*	-18820 bps
Lucro líquido das operações continuadas													**49**	**-119**	**-141,0%**
Margem líquida (%)													*1,0%*	*-2,3%*	330 bps
Operações descontinuadas													0	-1.807	-100,0%
Lucro líquido (prejuízo)													**49**	**-1.926**	**-102,5%**

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

9M-26

(R$ MM, %) [1]	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Bruta	11.989	13.196	-9,1%	7.845	8.037	-2,4%	19.834	21.232	-6,6%				19.834	21.232	-6,6%
Receita Líquida	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**	**14.953**	**16.024**	**-6,7%**				**14.953**	**16.024**	**-6,7%**
Natura	7.234	7.981	-9,3%	4.488	4.348	3,2%	11.722	12.329	-4,9%				11.722	12.329	-4,9%
Avon	1.111	1.343	-17,3%	1.372	1.418	-3,3%	2.482	2.761	-10,1%				2.482	2.761	-10,1%
Casa & Estilo	173	229	-24,5%	404	560	-27,7%	578	789	-26,8%				578	789	-26,8%
Outros	153	98	57,2%	17	48	-64,1%	171	145	17,3%				171	145	17,3%
CMV	-2.729	-2.934	-7,0%	-2.395	-2.353	1,8%	-5.123	-5.286	-3,1%				-5.123	-5.286	-3,1%
Lucro Bruto	5.943	6.716	-11,5%	3.886	4.022	-3,4%	9.829	10.738	-8,5%				9.829	10.738	-8,5%
Margem Bruta	***68,5%***	***69,6%***	**-110 bps**	***61,9%***	***63,1%***	**-120 bps**	***65,7%***	***67,0%***	**-130 bps**				***65,7%***	***67,0%***	**-130 bps**
Despesas Operacionais	-5.192	-5.469	-5,1%	-3.882	-4.015	-3,3%	-9.074	-9.483	-4,3%	-4	-151	-97,3%	-9.078	-9.634	-5,8%
% da receita líquida	*-59,9%*	*-56,7%*	-320 bps	*-61,8%*	*-63,0%*	120 bps	*-60,7%*	*-59,2%*	-150 bps				*-60,7%*	*-60,1%*	-60 bps
Despesas com Vendas	-3.887	-3.940	-1,4%	-2.860	-2.960	-3,4%	-6.747	-6.900	-2,2%	0	0		-6.747	-6.900	-2,2%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.315	-1.404	-6,4%	-750	-912	-17,8%	-2.064	-2.316	-10,9%	-95	-143	-34,0%	-2.159	-2.460	-12,2%
Custos de Transformação	0	-189	-100,0%	0	-133	-100,0%	0	-321	-100,0%	0	-1	-100,0%	0	-323	-100,0%
Outras receitas/despesas	9	64	-85,9%	-272	-10	2532,1%	-263	54	-585,6%	90	-6	-1659,8%	-172	48	-456,6%
EBIT	751	1.248	-39,8%	5	7	-32,3%	755	1.255	-39,8%	-4	-151	-97,3%	751	1.104	-31,9%
Margem EBIT (%)	*8,7%*	*12,9%*	-420 bps	*0,1%*	*0,1%*	0 bps	*5,1%*	*7,8%*	-270 bps				*5,0%*	*6,9%*	-190 bps
Depreciação & Amortização	427	433	-1,3%	233	236	-0,9%	660	668	-1,1%	14	0	4407,4%	674	668	0,8%
EBITDA	1.178	1.680	-29,9%	238	242	-1,8%	1.416	1.923	-26,4%	9	-150	-106,3%	1.425	1.772	-19,6%
Margem EBITDA (%)	***13,6%***	***17,4%***	**-380 bps**	***3,8%***	***3,8%***	**0 bps**	***9,5%***	***12,0%***	**-250 bps**				***9,5%***	***11,1%***	**-160 bps**
Ajustes EBITDA - 2025 [2]	0	198	-100,0%	0	133	-100,0%	0	331	-100,0%	0	51	-100,0%	0	382	-100,0%
EBITDA Recorrente - 2025 [2]	1.178	1.879	-37,3%	238	375	-36,5%	1.416	2.254	-37,2%	9	-100	-109,5%	1.425	2.154	-33,8%
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%) 1	***13,6%***	***19,5%***	**-590 bps**	***3,8%***	***5,9%***	**-210 bps**	***9,5%***	***14,1%***	**-460 bps**				***9,5%***	***13,4%***	**-390 bps**
Resultado Financeiro													-1.093	-759	44,0%
Lucro antes do IR / CSLL													-341	345	-198,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social													-20	-69	-71,1%
% do Lucro antes do IR / CSLL													*5,8%*	*-19,8%*	2560 bps
Lucro líquido das operações continuadas													**-361**	**277**	**-230,4%**
Margem líquida (%)													*-2,4%*	*1,7%*	-410 bps
Operações descontinuadas													0	-2.158	-100,0%
Lucro líquido (prejuízo)													**-361**	**-1.882**	**-80,8%**

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

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

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

	Brasil					
(R$ MM, %)	3T-26	3T-25	% A/A R$[a]	9M-26	9M-25	% A/A CC[a]
Total	**2.920**	**3.210**	-9,0%	**8.672**	**9.650**	-10,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-3,7%		-10,1%	1,8%	
Natura	**2.427**	**2.666**	-9,0%	**7.234**	**7.981**	-9,3%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-0,2%		-9,3%	6,0%	
Avon	**372**	**437**	-14,8%	**1.111**	**1.343**	-17,3%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,8%	-17,3%		-17,3%	-14,1%	
Casa & Estilo	**59**	**78**	-23,5%	**173**	**229**	-24,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-23,5%	-9,0%		-24,5%	-7,2%	
Outros	**61**	**29**	108,3%	**153**	**98**	57,2%
Cresc. A/A - CC (%)	108,3%			57,2%		

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

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou queda de -9,0% na receita A/A, uma melhora gradual em relação à queda de -14,8% no 2T-26, mas ainda abaixo das expectativas internas. O desempenho seguiu limitado pela persistente indisponibilidade de produtos, com recuperação lenta e sinais ainda limitados de reversão. A melhora nos níveis de serviço deve avançar junto com os ajustes estruturais e com a normalização da atividade de vendas e da produtividade das consultoras. Por essa razão, seguimos esperando uma recuperação gradual das tendências de receita na comparação anual
- O volume no canal de venda por relações foi afetado pela indisponibilidade de produtos e pela redução da base de consultoras. Apesar das iniciativas de curto prazo, implementadas nos últimos meses, os esforços para recompor nossa base de consultoras - que vem caindo desde o início de 2025 - somados à menor atividade do canal, não foram suficientes para destravar seu potencial de crescimento do canal nem para conter a perda de participação de mercado. Olhando para frente, precisaremos revisar de forma mais ampla a nossa proposta de valor para as consultoras, com o objetivo de retomar a tração do canal e garantir um desempenho sustentável da marca
- Impulsionar a inovação disruptiva e reforçar a competitividade seguem como prioridades absolutas para a Natura, ainda que as inovações mais estruturais exijam prazos de maturação mais longos. Entre os lançamentos recentes, destacam-se o novo Ekos Baunilha Amazônica, um dos maiores lançamentos da linha Ekos nos últimos anos, e o Natura Ekos Equilibrium, já mencionado no release do 2T-26. Desenvolvido em parceria com a cantora Anitta, o Ekos Equilibrium atestou a capacidade da marca de ouvir o consumidor e responder com agilidade

Avon Brasil

- A receita caiu -14,8% A/A. Assim como a Natura, a Avon também apresentou recuperação gradual em relação à queda de -22,5% A/A registrada no 2T-26, mas os resultados ficaram abaixo do esperado, pressionados pelos mesmos fatores que afetaram a Natura
- O relançamento da marca Avon segue avançando, apoiado por ativações de produto bem-sucedidas, como a coleção “Alice no País das Maravilhas”, que aumentaram o engajamento das clientes e impulsionaram as vendas, ainda que sem reverter a tendência consolidada da receita. Dito isso, o novo posicionamento da marca em femtech ainda não se reflete plenamente em seus principais canais de distribuição. Por essa razão, os próximos passos em relação à marca seguem sob cuidadosa avaliação

Casa & Estilo

- A categoria registrou queda de -23,5% A/A, refletindo a continuidade de sua gestão por meio de campanhas táticas

B. Desempenho por canal de distribuição

A dinâmica do descasamento tributário temporário mencionado no release do 2T-26 mudou com o fim do regime de substituição tributária do ICMS (ICMS-ST) para vendas diretas no Estado de São Paulo, em vigor desde 1º de julho, o que reduziu a carga tributária do canal. Apesar da pressão continuar nos canais de venda direta ao consumidor, como mostra o desempenho A/A do 3T-26, a expectativa é que a menor carga tributária beneficie os formatos de vendas originadas pelas consultoras nos próximos trimestres.

	Brasil					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras[a] (mil)	1.477	1.514	-2,5%	1.469	1.515	-3,1%
# Clientes Identificados (MM)	8,9	8,2	8,8%	8,9	8,2	8,8%
Total Lojas	1.125	1.032	9,0%	1.125	1.032	9,0%
Lojas Próprias	203	160	26,9%	203	160	26,9%
Franquias	922	872	5,7%	922	872	5,7%
Cresc. SSS (%)	-2,0%	6,3%	*-830 bps*	-2,2%	8,5%	*-1070 bps*
Receita por canal (R$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.506	2.776	-9,7%	7.437	8.435	-11,8%
Omni / Digital	184	218	-15,5%	559	561	-0,4%
Varejo	230	217	6,1%	676	654	3,3%
Total	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**

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

Venda por Relações

- A receita registrou queda de -9,7% A/A, afetada pela redução nos volumes de vendas no canal - conforme observado nas seções "Natura Brasil" e "Avon Brasil" -, o que se traduziu em menor atividade e produtividade das consultoras. Esse quadro foi agravado ainda mais pela contração de -2,5% A/A na base de consultoras

Omni/Digital

- As vendas líquidas recuaram -15,5% A/A, pressionadas pelo efeito tributário em São Paulo e pela implementação da nova política harmonizada de preços e regras comerciais entre canais, que levou à desaceleração do canal online
- Essa nova política de preços, aliada à aceleração da adoção de ferramentas de digitalização pelas consultoras e à expansão para novos canais de vendas digitais, é fundamental para viabilizar o crescimento futuro sustentável da receita, com menor atrito entre os canais. Adicionalmente, fortalece formatos não tradicionais de vendas por relações, visto que a migração do modelo tradicional para uma abordagem de *social selling*, classificada como Omni/Digital, permanece uma prioridade estratégica para a Natura Cosméticos

Varejo

- Nos últimos 12 meses, 93 novas lojas foram inauguradas, elevando a rede a 1.125 unidades ao final do 3T-26. A transição para o novo modelo de contrato interrompeu temporariamente as aberturas de franquias durante o 2T-26, limitando a 8 novas lojas naquele trimestre, em comparação com 27 nesse 3T-26. A abertura de novas lojas, combinada com um desempenho de vendas nas mesmas lojas (SSS) de -2,0%, parcialmente afetado pelo menor fluxo de clientes nas lojas durante a Copa do Mundo, levaram a receita total do varejo a crescer +6,1% A/A

C. Emana Pay

O Emana Pay é o principal impulsionador da digitalização do nosso canal de distribuição e do aumento da produtividade das consultoras de beleza. Ao otimizar o capital de giro interno com base em modelos de risco orientados por CRM, oferecemos um crédito mais assertivo do que os modelos tradicionais de mercadoria.

	Brasil					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
# usuários ativos (mil)	836	543	54%	836	543	54%
Volume Total Processado (TPV) - R$ MM	13.742	15.846	-13%	41.573	46.092	-10%
Penetração Crédito - % do *sell-in*	70,5%	31,7%	*3880 bps*	54,9%	24,4%	*3050 bps*
NPL - 90 dias (%)	2,3%	2,1%	*20 bps*	2,3%	2,1%	*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 do Emana Pay subiu para 836 mil (+54% A/A), apesar da redução da base de consultoras no Brasil, sendo impulsionado pelo maior foco na plataforma financeira e pela migração dos serviços de crédito da Natura Cosméticos

Volume total de pagamentos (TPV)

- O TPV somou R$ 13,7 bilhões no trimestre, queda de -13% A/A, refletindo principalmente a redução de -9,0% A/A na receita no Brasil no 3T-26

Penetração de crédito

- O crédito próprio para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda por relações e, no 3T-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 Emana Pay continua sendo uma prioridade, com a penetração do Emana no volume total de crédito concedido atingindo 71% das vendas do *sell-in* no 3T-26, mais que dobrando em relação aos 32% registrados no mesmo período do ano anterior, e com aumento relevante em relação aos 50% registrados no 2T-26
- Para sustentar essa dinâmica, duas novas tranches foram emitidas: R$ 200 milhões em setembro e outra de R$ 100 milhões em outubro, com entrada combinada de recursos da ordem de R$ 240 milhões. Com mais essas operações, o FIDC já totaliza R$ 1.450 milhões, dos quais R$ 1.110 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 5,7% no 3T-26
- O aumento da penetração do Emana Pay - de 32% no 3T-25 para 71% no 3T-26 - é o principal fator por trás da variação da inadimplência medida na plataforma, de 2,3% no trimestre. À medida que o Emana passa a atender uma base maior de consultoras, acaba incorporando segmentos naturalmente mais sujeitos a atrasos nos pagamentos. Ainda assim, a inadimplência da carteira Emana Pay se mantém consistentemente inferior à da carteira não Emana, atestando a eficácia dos processos de seleção de risco, monitoramento e engajamento das consultoras, todos orientados por dados.

D. Desempenho Financeiro

	Brasil P&L					
(R$ MM, %) [1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**
CMV	-938	-990	-5,3%	-2.729	-2.934	-7,0%
Lucro Bruto	1.982	2.220	-10,7%	5.943	6.716	-11,5%
% margem Bruta	***67,9%***	***69,2%***	***-130 bps***	***68,5%***	***69,6%***	***-110 bps***
Despesas com Vendas	-1.377	-1.356	1,6%	-3.887	-3.940	-1,4%
% receita líquida	*-47,2%*	*-42,3%*	*-490 bps*	*-44,8%*	*-40,8%*	*-400 bps*
Desp. Adm, P&D, TI	-432	-515	-16,2%	-1.315	-1.404	-6,4%
% receita líquida	*-14,8%*	*-16,0%*	*120 bps*	*-15,2%*	*-14,6%*	*-60 bps*
Custos Transformação	0	-76	-100,0%	0	-189	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-2,4%*	*240 bps*	*0,0%*	*-2,0%*	*200 bps*
Outras receitas / despesas	-16	14	-214,0%	9	64	-85,9%
% receita líquida	*-0,5%*	*0,4%*	*-90 bps*	*0,1%*	*0,7%*	*-60 bps*
EBIT	157	286	-45,0%	751	1.248	-39,8%
% margem EBIT	***5,4%***	***8,9%***	***-350 bps***	***8,7%***	***12,9%***	***-420 bps***
Deprec. & Amortiz.	147	153	-4,0%	427	433	-1,3%
% receita líquida	*5,0%*	*4,8%*	*20 bps*	*4,9%*	*4,5%*	*40 bps*
EBITDA	304	439	-30,7%	1.178	1.680	-29,9%
% margem EBITDA	***10,4%***	***13,7%***	***-330 bps***	***13,6%***	***17,4%***	***-380 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	81	-100,0%	0	198	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*2,5%*	*-250 bps*	*0,0%*	*2,1%*	*-210 bps*
Custos Transformação	0	76	-100,0%	0	189	-100,0%
Outros ajustes	0	4	-100,0%	0	10	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	304	519	-41,5%	1.178	1.879	-37,3%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***10,4%***	***16,2%***	***-580 bps***	***13,6%***	***19,5%***	***-590 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

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

- **A receita líquida** caiu -9,0% A/A, refletindo o fraco desempenho das marcas Natura e Avon, ainda impactadas pela indisponibilidade de produtos e por volumes menores, além de menor atividade em uma base de consultoras em contração

- **A margem bruta** ficou em 67,9%, queda de -130 bps A/A. As interrupções nos níveis de serviço não apenas limitaram a disponibilidade de produtos, como também resultaram em perdas de estoque por obsolescência e problemas de qualidade. No 3T-26, essas perdas acima dos níveis normais somaram R$ 50 milhões e impactaram o CMV. Excluindo esse efeito, a margem bruta teria sido de 69,6%, uma expansão de +40 bps A/A

- **As despesas com vendas** cresceram +1,6% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em marketing, como a experiência Casa Natura no Rock in Rio, que mais do que compensaram as menores provisões para crédito A/A. As despesas logísticas também permaneceram levemente pressionadas no 3T-26, refletindo os esforços para sustentar os níveis de serviço diante das interrupções no abastecimento, em linha com o divulgado no release de resultados do 2T-26. O ligeiro aumento nominal das despesas com vendas, combinado à queda de -9,0% da receita, gerou desalavancagem operacional, levando ao incremento de +490 bps A/A nas despesas como percentual da receita líquida

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram -16,2% A/A, representando uma melhora de +120 bps A/A como percentual da receita líquida, apesar da contração de receita, impulsionadas principalmente pelas eficiências do novo modelo operacional

- **Outras receitas/despesas** somaram R$ -16 milhões. Os R$ -33 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e mudanças na administração foram parcialmente compensados por créditos fiscais e pela venda de uma carteira de créditos vencidos

- **O EBITDA e a margem** totalizaram R$ 304 milhões e 10,4%, respectivamente. A compressão de -330 bps A/A da margem reflete principalmente: i) o impacto negativo de -170 bps das perdas de estoque em ritmo acima do normal, reconhecidas no CMV; ii) -110 bps das despesas rescisórias; e iii) -490 bps das despesas com vendas, em razão do aumento dos investimentos em marketing e da desalavancagem operacional. Esses efeitos foram parcialmente compensados por ganhos em despesas G&A, com a captura das eficiências do novo modelo operacional, e o fim dos custos de transformação no final de 2025. Excluindo as perdas de estoque e as indenizações, a margem EBITDA teria sido de 13,3%, ainda pressionada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos em marketing

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

	Hispana					
(R$ MM, %)	**3T-26**	**3T-25**	**%YoY R$**	**9M-26**	**9M-25**	**%YoY R$**
Total	**2.118**	**1.984**	6,7%	**6.281**	**6.374**	-1,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-0,9%	-3,9%		1,7%	-7,2%	
Natura	**1.516**	**1.389**	9,2%	**4.488**	**4.348**	3,2%
Cresc. A/A - CC (%)	0,6%	12,3%		6,7%	4,8%	
Avon	**471**	**415**	13,4%	**1.372**	**1.418**	-3,3%
Cresc. A/A - CC (%)	3,9%	-27,2%		-1,3%	-19,8%	
Casa & Estilo	**126**	**170**	-25,9%	**404**	**560**	-27,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-25,3%	-35,9%		-23,2%	-36,0%	
Outros	**5**	**11**	-54,9%	**17**	**48**	-64,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-35,4%	-6,2%		-56,2%	-5,8%	

Natura Hispânica

- **A receita** ficou estável, com alta de +0,6% A/A em CC (+9,2% em R$), desacelerando em relação aos +12,3% registrados no 2T-26. Essa desaceleração refletiu, principalmente, o desempenho no México, enquanto a Argentina apresentou resultado semelhante ao do trimestre anterior, mantendo uma trajetória de recuperação lenta e gradual. Ex-Argentina, a receita em CC registrou leve queda, também em função do desempenho no México
- A desaceleração no México resultou, principalmente, do efeito negativo de faseamento no 3T-26, revertendo o efeito positivo mencionado no 2T-26, à queda contínua no número de consultoras A/A e a restrições na cadeia de suprimentos originados no Brasil, que também afetaram os níveis de serviço locais. Por outro lado, o *cross-sell* de produtos Natura por meio da rede e da base de clientes da Avon continua avançando
- Na Argentina, a integração provocou uma contração significativa no canal de vendas por relações que, somada à contínua desaceleração macroeconômica, mais do que anulou a melhora da atividade das consultoras e os ganhos de produtividade A/A

Avon Hispânica

- A receita cresceu +3,9% em CC (+13,4% em R$), uma ligeira desaceleração em relação aos +4,7% A/A registrados no 2T-26, embora a base de comparação seja favorável, já que o desempenho da Avon foi severamente afetado no 3T-25 em meio à Onda 2 na Argentina. O crescimento em CC ex-Argentina foi de +2,5%. O México foi afetado pela mesma dinâmica descrita acima na seção "Natura Hispânica". Por fim, o crescimento anual da receita também foi positivamente impactado pelas vendas aos distribuidores CARD[1]

Casa & Estilo Hispânica

- A receita recuou -25,3% A/A em CC e -25,9% em R$, 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 a integração
- Em países selecionados, considerando a penetração da categoria e sua relevância para a competitividade no mercado, serão implementados ajustes estratégicos, acompanhados de um monitoramento contínuo e mais rigoroso

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

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras[a] (mil)	1.130	1.253	-9,8%	1.127	1.339	-15,8%
# Clientes Identificados (MM)	1,5	1,2	26,8%	1,5	1,2	26,8%
Total Lojas	116	90	28,9%	116	90	28,9%
Lojas Próprias	113	90	25,6%	113	90	25,6%
Franquias	3	0	n.a.	3	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.002	1.878	6,6%	5.926	6.048	-2,0%
Omni / Digital	54	56	-2,3%	175	179	-2,2%
Varejo	61	50	21,5%	180	147	22,5%
Total	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**

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

Venda por Relações

- A receita cresceu +6,6% A/A, já que a redução na base de consultoras A/A e a desaceleração sequencial da receita foram compensadas pela variação cambial

Omni/Digital

- A receita recuou -2,3% A/A, refletindo principalmente o desempenho digital na Argentina e no México após a implementação gradual da nova política harmonizada de preços e de regras comerciais entre os canais, alinhada à estrutura aplicada no Brasil

Varejo

- A expansão de lojas continuou avançando, com a abertura de 26 novas lojas nos últimos doze meses (LTM). Essa expansão, combinada ao desempenho das lojas existentes, resultou em um crescimento de +21,5% A/A na receita do varejo. A receita em reais (R$) foi beneficiada pelo efeito de conversão cambial (*FX translation*); contudo, devido à menor penetração do varejo na receita da Argentina, o impacto foi menos expressivo do que no Digital e na 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 da variação cambial.

C. Desempenho Financeiro

Hispana P&L

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**
CMV	-790	-711	11,0%	-2.395	-2.353	1,8%
Lucro Bruto	1.328	1.273	4,3%	3.886	4.022	-3,4%
% margem Bruta	***62,7%***	***64,1%***	***-140 bps***	***61,9%***	***63,1%***	***-120 bps***
Despesas com Vendas	-933	-952	-1,9%	-2.860	-2.960	-3,4%
% receita líquida	*-44,1%*	*-48,0%*	*390 bps*	*-45,5%*	*-46,4%*	*90 bps*
Desp. Adm, P&D, TI	-229	-316	-27,7%	-750	-912	-17,8%
% receita líquida	*-10,8%*	*-15,9%*	*510 bps*	*-11,9%*	*-14,3%*	*240 bps*
Custos Transformação	0	-32	-100,0%	0	-133	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-1,6%*	*160 bps*	*0,0%*	*-2,1%*	*210 bps*
Outras receitas / despesas	-136	-2	8390,1%	-272	-10	2532,1%
% receita líquida	*-6,4%*	*-0,1%*	*-630 bps*	*-4,3%*	*-0,2%*	*-410 bps*
EBIT	30	-28	-205,5%	5	7	-32,3%
% margem EBIT	***1,4%***	***-1,4%***	***280 bps***	***0,1%***	***0,1%***	***0 bps***
Deprec. & Amortiz.	79	86	-8,2%	233	236	-0,9%
% receita líquida	*3,7%*	*4,4%*	*-70 bps*	*3,7%*	*3,7%*	*0 bps*
EBITDA	109	58	88,4%	238	242	-1,8%
% margem EBITDA	***5,2%***	***2,9%***	***230 bps***	***3,8%***	***3,8%***	***0 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	32	-100,0%	0	133	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*1,6%*	*-160 bps*	*0,0%*	*2,1%*	*-210 bps*
Custos Transformação	0	32	-100,0%	0	133	-100,0%
Outros ajustes	0	0	-100,0%	0	0	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	109	90	22,0%	238	375	-36,5%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***5,2%***	***4,5%***	***70 bps***	***3,8%***	***5,9%***	***-210 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

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

- **A receita líquida** permaneceu estável em CC e cresceu +6,7% A/A em R$, refletindo a lenta recuperação da Argentina, mesmo com a base de comparação mais fraca na marca Avon neste trimestre, e a desaceleração do desempenho no México

- **A margem bruta** ficou em 62,7% no 3T-26, queda de -140 bps A/A e aumento sequencial de +90 bps. Todos os países registraram margem bruta estável ou superior A/A, beneficiados por menores custos e pela redução da desalavancagem na fábrica da Argentina. No entanto, a contabilização da hiperinflação, que havia contribuído positivamente para a margem bruta no 3T-25, foi um fator negativo neste trimestre

- **As despesas com vendas** caíram -1,9% A/A e -390 bps como percentual da receita líquida. Essa melhora reflete principalmente a base de comparação favorável em relação ao 3T-25, quando a Onda 2 foi implementada na Argentina. Este trimestre também se beneficiou de eficiências em marketing e logística

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** apresentaram queda de -27,7% A/A, redução de -510 bps como percentual da receita líquida. Essa melhora se deve, principalmente, às eficiências decorrentes do novo modelo operacional, dando continuidade à tendência observada no 2T-26

- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ -136 milhões, compostas principalmente por R$ -24 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e R$ -117 milhões da baixa contábil relacionada a ativos de crédito e de pagamentos relacionados a passivos fiscais de períodos anteriores. Em relação à parcela tributária, não houve impacto de caixa neste trimestre, e para o próximo trimestre a expectativa é de que os desembolsos representem cerca de 35% desse impacto específico observado no resultado

- **O EBITDA** subiu para R$ +109 milhões, implicando margem de +5,2%. A expansão de +230 bps A/A refletiu, principalmente, a melhora de +830 bps em DVG&A (ex-D&A), impulsionada pelas eficiências do novo modelo operacional e por uma base de comparação favorável. Esse efeito foi parcialmente compensado pelo impacto negativo de -140 bps na margem bruta, decorrente da contabilização da hiperinflação. Os efeitos remanescentes refletem as despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, além do impacto de créditos e passivos fiscais, conforme detalhado no item “Outras receitas/despesas”. Excluindo esses efeitos não operacionais, o EBITDA e a margem EBITDA teriam sido de R$ 250 milhões e 11,8%, respectivamente

04 Grupo Natura | Desempenho Financeiro

	Grupo Natura					
(R$ MM, %) [1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**5.038**	**5.194**	**-3,0%**	**14.953**	**16.024**	**-6,7%**
CMV	-1.728	-1.702	1,5%	-5.123	-5.286	-3,1%
Lucro Bruto	3.310	3.492	-5,2%	9.829	10.738	-8,5%
% margem Bruta	***65,7%***	***67,2%***	***-150 bps***	***65,7%***	***67,0%***	***-130 bps***
Desp. Vendas	-2.311	-2.308	0,1%	-6.747	-6.900	-2,2%
% receita líquida	*-45,9%*	*-44,4%*	*-150 bps*	*-45,1%*	*-43,1%*	*-200 bps*
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-693	-863	-19,7%	-2.159	-2.460	-12,2%
% receita líquida	*-13,8%*	*-16,6%*	*280 bps*	*-14,4%*	*-15,3%*	*90 bps*
Transformation costs	0	-98	-100,0%	0	-323	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-1,9%*	*190 bps*	*0,0%*	*-2,0%*	*200 bps*
Outras receitas / despesas	-76	2	-3740,1%	-172	48	-456,6%
% receita líquida	*-1,5%*	*0,0%*	*-150 bps*	*-1,2%*	*0,3%*	*-150 bps*
EBIT	230	225	1,9%	751	1.104	-31,9%
% margem EBIT	***4,6%***	***4,3%***	***30 bps***	***5,0%***	***6,9%***	***-190 bps***
Deprec. & Amortiz.	230	239	-3,7%	674	668	0,8%
% receita líquida	*4,6%*	*4,6%*	*0 bps*	*4,5%*	*4,2%*	*30 bps*
EBITDA	460	465	-0,9%	1.425	1.772	-19,6%
% margem EBITDA	***9,1%***	***8,9%***	***20 bps***	***9,5%***	***11,1%***	***-160 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	112	-100,0%	0	382	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*2,2%*	*-220 bps*	*0,0%*	*2,4%*	*-240 bps*
Custos Transformação	0	98	-100,0%	0	323	-100,0%
Outros ajustes	0	14	-100,0%	0	59	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	460	577	-20,2%	1.425	2.154	-33,8%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***9,1%***	***11,1%***	***-200 bps***	***9,5%***	***13,4%***	***-390 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

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

- **A receita líquida** recuou -3,0% A/A, já que os contínuos gargalos operacionais no Brasil mais do que compensaram o desempenho estável em CC na Hispana (+6,7% em R$)

- **A margem bruta** ficou em 65,7%, queda de -150 bps A/A, refletindo as perdas de estoque em ritmo acima do normal no valor de R$ 50 milhões no Brasil e a contabilidade de hiperinflação nos mercados hispânicos. Excluindo esses efeitos, a margem bruta teria crescido A/A

- **As despesas com vendas** permaneceram estáveis A/A, mas aumentaram +150 bps como percentual da receita líquida, uma vez que a desalavancagem operacional e os maiores investimentos em marketing no Brasil mais do que compensaram os ganhos de eficiência alcançados na Hispana

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram 19,7% A/A, melhora de +280 bps A/A como percentual da receita líquida, à medida que as eficiências do novo modelo operacional passam a surtir efeito tanto no Brasil quanto nos mercados hispânicos

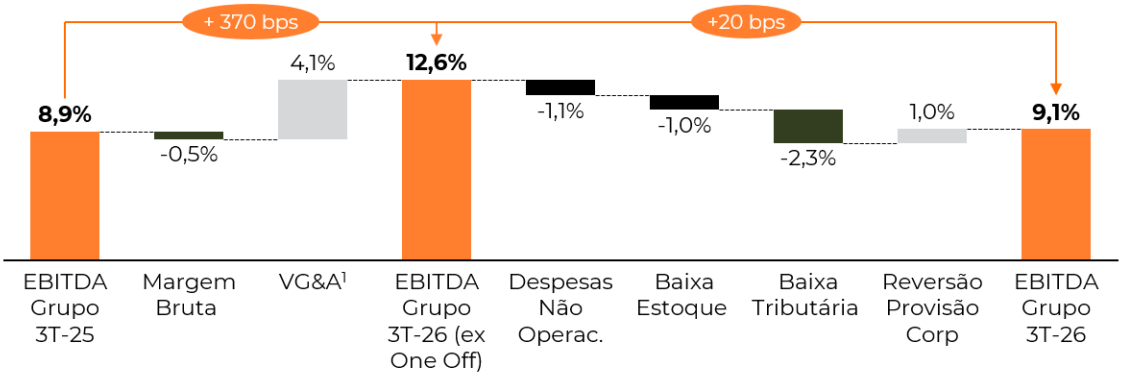
- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ -76 milhões, refletindo R$ -57 milhões em despesas rescisórias em ambas as regiões, além de R$ -117 milhões de impacto de créditos e passivos fiscais nos mercados hispânicos. Esses efeitos foram parcialmente compensados por +R$ 75 milhões em outras receitas no Corporativo, resultantes da reversão de R$ 48 milhões em provisões de despesas ligadas ao processo de desinvestimento da Avon International, com o restante atrelado a créditos tributários

- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridos R$ -320 milhões em despesas com indenizações, com cerca de 95% da redução planejada já executada e o restante previsto para ser concluído nos próximos meses

- **O EBITDA** foi de R$ +460 milhões, com margem de +9,1% (+20 bps A/A). A tímida expansão da margem refletiu principalmente os ganhos de eficiência nas despesas G&A proporcionados pelo novo modelo operacional. Esses ganhos, no entanto, foram quase integralmente compensados pelo aumento das despesas com vendas no Brasil, decorrente dos maiores investimentos em marketing e da menor eficiência operacional, além da pressão sobre a margem bruta provocada por perdas acima do normal no Brasil e pelos efeitos da contabilidade de hiperinflação nos mercados hispânicos. Excluindo as perdas no Brasil, as despesas com rescisões, os efeitos tributários nos mercados hispânicos e a reversão de provisões no Corporativo, o EBITDA ajustado teria sido de R$ 636 milhões, implicando margem de 12,6% no trimestre – vide gráfico na página seguinte

- Gargalos operacionais persistentes continuam pesando sobre o nosso cenário de riscos. Embora os desafios permaneçam, o foco continua em preservar nossa rentabilidade.

Margem EBITDA Grupo **(%)**



(1) Inclui 'Outras receitas/despesas; exclui D&A, despesas não-operacionais, baixas tributárias e reversão de provisões no Corporativo

05 Resultados Financeiros

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Despesas financeiras	**-134**	**-125**	**6,8%**	**-552**	**-752**	**-26,5%**
Juros dos empréstimos e derivativos	-135	-145	-6,9%	-391	-412	-5,1%
Contingências judiciais	-8	-9	-12,5%	-28	-30	-5,1%
Juros de arrendamento	-17	-34	-50,4%	-52	-87	-40,0%
Outras despesas financeiras	26	63	-58,7%	-81	-223	-63,8%
Receitas financeiras	**50**	**-42**	**-219,4%**	**147**	**135**	**8,9%**
Aplicações financeiras	41	20	109,9%	91	83	10,0%
Outras receitas financeiras	9	-61	-114,7%	55	52	7,1%
Variação cambial	**-174**	**-255**	**-31,7%**	**-649**	**-112**	**480,5%**
Var. cambial operacional	-84	-43	95,1%	-73	-68	7,9%
Var. cambial financeira	-90	-212	-57,5%	-575	-44	1216,7%
Efeito de hiperinflação	**-9**	**-9**	**5,6%**	**-38**	**-30**	**27,1%**
Resultado Financeiro	**-267**	**-431**	**-38,0%**	**-1.093**	**-759**	**44,0%**

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos

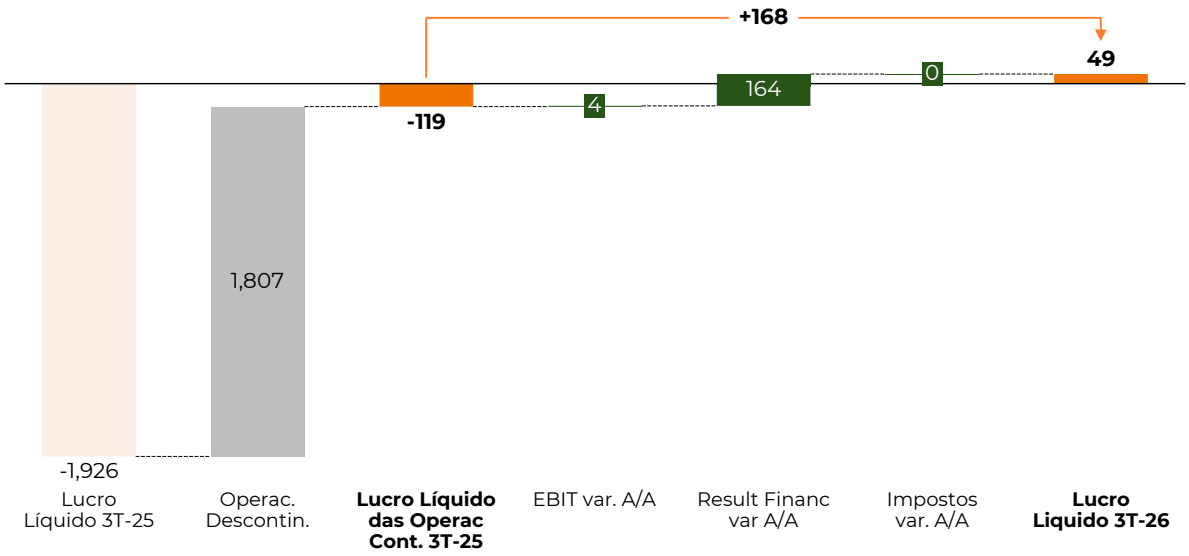
Os **resultados financeiros líquidos** somaram R$ -267 milhões no 3T-26, em comparação com R$ -431 milhões no 3T-25. A melhora de R$ +164 milhões A/A é explicada principalmente por:

- **Variação cambial financeira** de R$ -90 milhões, comparada a R$ -212 milhões no mesmo período do ano anterior, quando os resultados foram impactados negativamente pela variação cambial relativa à valorização do real em relação ao dólar. Os R$ -90 milhões se distribuem da seguinte forma:
  - R$ -83 milhões em custos de *carryover* de derivativos contratados para proteger o principal dos bonds denominados em dólar
  - R$ +4 milhões em ganhos cambiais e de marcação a mercado
  - R$ -11 milhões em outros efeitos

Também vale destacar:

- **Despesas com juros** de R$ -135 milhões, com base em uma dívida total de R$ 6.747 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral efetiva de 2,0%
- **Receitas de aplicações financeiras** de R$ +41 milhões, representando rendimento trimestral de 1,3% sobre o total de caixa e equivalentes de R$ 3,2 bilhões. Esse rendimento relativamente baixo decorreu, sobretudo, de recursos em trânsito nas operações da América Latina

06 Lucro Líquido



No 3T-26, **o lucro líquido** ficou em R$ +49 milhões, em comparação com um prejuízo líquido de R$ -1.926 milhões no 3T-25 ou prejuízo de R$ -119 milhões proveniente das operações continuadas. O aumento de R$ +168 milhões A/A é explicado por:

- Aumento de R$ +4 milhões A/A no **EBIT**, uma vez que a queda de R$ -156 milhões A/A na receita foi mais do que compensada por eficiências de R$ +170 milhões A/A nas despesas G&A
- Melhora de R$ +164 milhões A/A no **resultado financeiro líquido**, refletindo principalmente a base de comparação desfavorável do 3T-25, quando a valorização do real frente ao dólar resultou em perdas significativas com marcação a mercado
- **Despesas com impostos,** que ficaram em linha com o ano anterior

07 Fluxo de Caixa

(R$ MM, %)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 3T-25	% A/A	Cosméticos 9M-26	Holding[a] 9M-25	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	**49**	**-1.926**	**(103)**	**-361**	**-1.882**	**(81)**
Depreciação e amortização	230	239	(4)	674	668	1
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	614	513	20	1.881	1.798	5
Resultado das Operações Descontinuadas	0	1.807	-	0	2.158	-
Lucro líquido ajustado	**893**	**633**	**41**	**2.194**	**2.743**	**(20)**
Redução / (aumento) no capital de giro	-189	-315	(40)	-790	-1.557	(49)
Estoques	-531	-539	(2)	-708	-1.172	(40)
Contas a receber	-107	76	(241)	-49	-94	(48)
Contas a pagar	234	72	225	-266	383	(169)
Outros ativos e passivos	214	76	181	233	-674	(135)
Imposto de renda e contribuição social	-82	-42	96	-238	-176	35
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-129	-93	39	-552	-336	64
Pagamentos de lease	-74	-83	(11)	-258	-266	(3)
Outras atividades operacionais	-183	-103	79	-429	-199	116
Caixa das operações continuadas	**236**	**-2**	**(10.829)**	**-73**	**209**	**(135)**
Capex	-97	-81	20	-184	-246	(25)
Venda de ativos	0	0	-	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-17	-20	(13)	-51	-76	(33)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	**122**	**-103**	**(219)**	**-308**	**-113**	**172**
Outras atividades de investimento e financiamento	1.151	62	1.762	1.740	527	230
Atividades operacionais - operações descontinuadas	0	20	-	-354	-1.742	(80)
Variação do saldo de caixa	**1.273**	**-21**	**(6.165)**	**1.078**	**-1.328**	**(181)**
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	**122**	**-103**	**(219)**	**-308**	**-113**	**172**
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-129	-93	39	-552	-336	64
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-17	-20	(13)	-51	-76	(33)
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	**268**	**10**	**2.598**	**295**	**299**	**(1)**

[a] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

O fluxo de caixa livre das operações continuadas ficou em +R$ 122 milhões no 3T26, revertendo o saldo negativo de -R$ 103 milhões registrado no 3T25. O fluxo de caixa livre para a firma (FCFF) atingiu +R$ 268 milhões apesar dos desafios operacionais do trimestre – um avanço de +R$ 258 milhões A/A, impulsionado principalmente pelo maior lucro líquido ajustado. Embora o EBIT tenha permanecido praticamente estável A/A, diversos fatores negativos relevantes foram de natureza contábil, sem efeito caixa (como os impactos tributários no México e as baixas de estoques)

No acumulado dos nove meses de 2026, o fluxo de caixa das operações continuadas registrou saída de R$ -308 milhões vs R$ -113 milhões no mesmo período de 2025. A diferença de R$ -195 milhões A/A é explicada quase integralmente pelo aumento da rubrica "juros sobre dívidas e liquidação de derivativos", impactada no 2T-26 pela liquidação parcial de contratos de derivativos com vencimento naquele trimestre. Apesar dos desafios operacionais enfrentados ao longo de 2026, o fluxo de caixa livre para a firma permaneceu praticamente estável em relação aos nove meses de 2025, explicado por:

- Queda de R$ -549 milhões A/A no lucro líquido das operações continuadas, refletindo principalmente a retração do resultado operacional, pressionado pelos desafios de receita no Brasil
- Aumento de R$ -230 milhões A/A em desembolsos com outras atividades operacionais, decorrente principalmente de depósitos judiciais e pagamentos relacionados a processos fiscais, cíveis e trabalhistas, conforme detalhado no release de resultados do 2T-26

Compensados por:

- Melhora de R$ +767 milhões A/A no capital de giro, proveniente principalmente da linha "outros ativos e passivos", refletindo a redução estratégica na remuneração implementada em 2025 (conforme mencionado no release de resultados do 4T-25), que foi paga ao longo de 2026. Tal redução impactou positivamente o fluxo de caixa em 2026 quando comparado a 2025

08 Alavancagem e Dívida Líquida

	Cosméticos	Cosméticos	Cosméticos
(R$ MM, %)	**3T-26**	**2T-26**	**3T-25**
Curto-Prazo	517	410	177
Longo-Prazo	6.230	5.853	6.157
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	1.071	723	366
(=) Total de passivos de financiamento	**7.819**	**6.987**	**6.700**
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	-1.071	-723	-366
Dívida Bruta[a,b]	**6.747**	**6.263**	**6.334**
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	-76	-41	-36
Total Dívida Bruta	**6.671**	**6.222**	**6.298**
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras[c]	3.249	2.358	2.253
(=) Dívida Líquida	**3.422**	**3.864**	**4.044**
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,83x	2,06x	2,53x
Dívida Total/EBITDA	3,57x	3,32x	3,94x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,10x	2,35x	2,89x
Dívida Total/EBITDA	4,09x	3,78x	4,50x

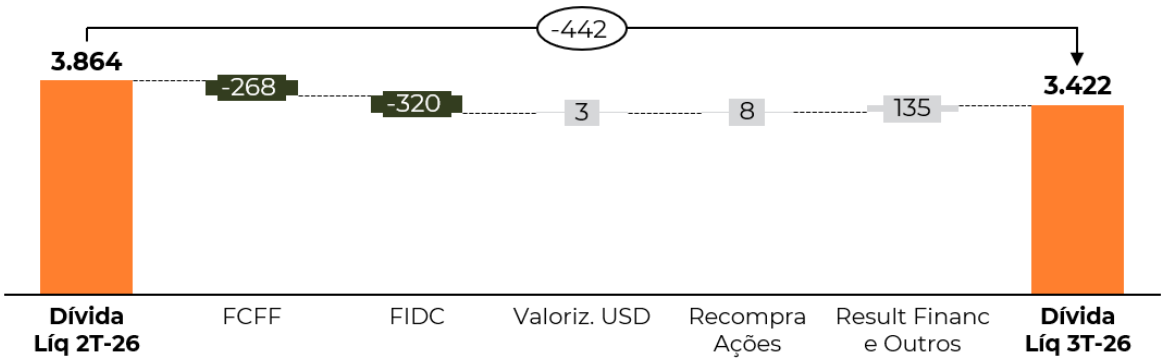
[a] A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

[b] A dívida bruta exclui o FIDC, já que os custos relacionados são reconhecidos nas desp. operacionais (afetando o EBITDA)

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

A **dívida líquida** encerrou o 3T-26 em R$ 3,4 bilhões, uma redução sequencial de R$ -442 milhões. Essa queda refletiu o fluxo de caixa (FCFF) positivo (detalhado na seção "Fluxo de Caixa" acima) e a entrada de recursos provenientes dos FIDCs, que mais do que compensaram os pagamentos de juros sobre a dívida e liquidação de derivativos.

O índice de alavancagem ficou em 1,83x, uma queda em comparação com os 2,06x registrados no 2T-26, com o EBITDA dos últimos 12 meses do 3T-26 se mantendo basicamente em linha com os níveis do 2T-26, enquanto a dívida líquida diminuiu R$ 442 milhões.



09 ESG

ESG[1]	3T-26	3T-25	% A/A
Emissão absoluta de carbono	**333.384**	**400.318**	**-16,7%**
Escopo 1 e 2	11.164	12.899	-13,5%
Escopo 3[2]	322.220	387.419	-16,8%
% de plástico reciclado pós consumo	**23,4%**	**20,7%**	**270 bps**
Plásticos sustentáveis (%)[3]	**36,0%**	**32,0%**	**400 bps**

(1) Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. Emissões de Escopos 1, 2 e 3 para 9M25 atualizadas após auditoria e consolidação final do inventário de GEE;
(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

Nos primeiros nove meses de 2026, as emissões de gases de efeito estufa (GEE) das operações monitoradas diminuíram 16,7% em relação ao mesmo período de 2025, com reduções de 13,4% nos Escopos 1 e 2 e de 16,8% nas frentes prioritárias de atuação do Escopo 3. Essas variações refletem as iniciativas de melhoria de eficiência, os esforços de descarbonização e o desempenho geral dos negócios. As emissões associadas à impressão recuaram 15%, impulsionadas pela redução das tiragens no Brasil e no Chile. Na frente de circularidade, a participação de plástico sustentável no total de plástico utilizado nas embalagens alcançou 36%, um avanço de 400 bps, impulsionado pela incorporação de polipropileno (PP) reciclado nas tampas dos produtos das linhas Essencial, Humor e Ekos Frescor.

Em outubro, após o encerramento do trimestre, expandimos o NaturaRecicla para mais de 1.000 lojas no Brasil. Com a devolução de três embalagens de cosméticos vazias e limpas, de qualquer marca, os consumidores recebem um desconto de R$ 15 em compras a partir de R$ 150. A iniciativa integra a logística reversa ao fortalecimento do relacionamento com os consumidores, oferecendo incentivos para que retornem às lojas. O programa desempenha um papel estratégico no desempenho do varejo, ao estimular a frequência de compras e a recorrência de visitas, aumentar o tíquete médio e fortalecer o engajamento com a sustentabilidade e a circularidade.

Em 31 de agosto, realizamos, em Cajamar, o Aliança em Movimento, primeiro encontro do programa Aliança Regenerativa. O evento reuniu aproximadamente 70 empresas parceiras e marcou um avanço na agenda regenerativa da Natura, com o lançamento do Future iP&L (Integrated Profit & Loss) e a apresentação do Conselho Consultivo da Aliança Regenerativa. Composto pelas empresas parceiras Alpla, BASF, Givaudan, Patrus e Suzano, o conselho tem como objetivo promover coletivamente a adoção de práticas empresariais regenerativas.

Durante o trimestre, captamos R$ 700 milhões por meio de uma emissão de debêntures vinculadas a metas de sustentabilidade (Nature Bond), em operação coordenada pelo UBS BB. Segundo levantamento do banco, trata-se da primeira emissão de debêntures corporativas no Brasil alinhada ao guia Sustainable Bonds for Nature, da ICMA (International Capital Market Association). As condições financeiras da operação estão vinculadas às metas de alcançar 43% de plástico sustentável até 2028 e 46% até 2029 nas embalagens elegíveis da Natura e da Avon. A meta pública de atingir 50% até 2030 permanece como compromisso da Companhia.

Em setembro, publicamos nosso primeiro Relatório de Divulgações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade, elaborado em conformidade com as normas IFRS S1 e S2 do ISSB. O documento identifica R$ 584,2 milhões em receita líquida em 2025 associada a produtos que dependem de três bioingredientes amazônicos vulneráveis a eventos climáticos — castanha-do-pará, cupuaçu e murumuru —, além de R$ 1,74 bilhão em compras de commodities agrícolas no mesmo ano. A gestão desses riscos envolve um horizonte de planejamento de 18 meses para insumos estratégicos e a manutenção de relações éticas de biocomércio. Para fortalecer a resiliência da cadeia de suprimentos de palma, investimos em sistemas agroflorestais, como o AFS de Dendê, que abrange mais de 1.172 hectares, além do desenvolvimento de um protocolo de práticas regenerativas para commodities críticas.

10 Renda Fixa

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

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12° emissão	10/10/2022	15/09/2029	R$ 335.771 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R$ 487,2)	IPCA + 6.80%
		10/10/2022	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 milhões	DI + 0.65 por ano
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 14° emissão	09/09/2026	09/09/2031 - Parcelas iguais entre 2030 e 2031	R$ 700,0 milhões	DI + 1.10 por ano

11 Anexos

A. Balanço Patrimonial

ATIVOS (R$ milhões)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 3T-25
ATIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	2.571	1.297	1.315
Títulos e valores mobiliários	678	1.061	938
Contas a receber de clientes	4.340	4.350	4.291
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	0
Estoques	3.387	3.017	3.319
Impostos a recuperar	741	901	865
Imposto de renda e contribuição social	219	193	265
Instrumentos financeiros derivativos	35	16	40
Outros ativos circulantes	459	505	442
Ativos mantidos para venda	32	34	735
Total dos Ativos Circulantes	**12.462**	**11.374**	**12.211**
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	413
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0
Impostos a recuperar	364	387	594
Imposto de renda e contribuição social diferidc	2.230	2.067	1.761
Depósitos judiciais	996	865	629
Instrumentos financeiros derivativos	110	81	90
Títulos e valores mobiliários	31	30	23
Outros ativos não circulantes	23	23	46
Imobilizado	2.416	2.397	2.429
Intangível	9.787	9.992	10.201
Direito de Uso	654	609	650
Total dos Ativos Não-Circulantes	**16.611**	**16.452**	**16.836**
TOTAL DOS ATIVOS	**29.073**	**27.826**	**29.047**

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R$ milhões)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 3T-25
PASSIVOS CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	517	410	177
Arrendamento mercantil	213	173	180
Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.574	4.281	4.871
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	0
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	649	592	734
Obrigações tributárias	356	372	437
Imposto de renda e contribuição social	121	78	52
Instrumentos financeiros derivativos	704	567	467
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	0
Outros passivos circulantes	293	296	245
Ativos mantidos para venda	0	0	347
Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	274	0	0
Total dos Passivos Circulantes	**7.702**	**6.769**	**7.509**
PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.230	5.853	6.157
Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	797	723	366
Arrendamento mercantil	320	322	377
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	75	75	21
Obrigações tributárias	195	198	304
Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	0	135
Imposto de renda e contribuição social	52	53	0
Instrumentos financeiros derivativos	0	67	0
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	871	908	868
Outros passivos não circulantes	260	273	269
Total dos Passivos Não-Circulantes	**8.800**	**8.471**	**8.497**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital social	6.000	6.000	6.000
Ações em tesouraria	-6	-3	-8
Reservas de capital	2.193	2.173	2.169
Reservas de lucro	3.550	3.501	4.232
Ajustes de avaliação patrimonial	835	914	647
Prejuízo acumulado	0	0	0
Participação dos acionistas não-controladores	0	0	0
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	**12.571**	**12.586**	**13.041**
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**29.073**	**27.826**	**29.047**

B. Itens extraordinários

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Itens extraordinários	**126**	**112**	**12,5%**	**246**	**381**	**-35,3%**
Despesas com reestruturação (Reorg)	57	0	n.a.	283	0	n.a.
Plano de Transformação e Integração	0	98	-100,0%	0	322	-100,0%
Créditos tributários	3	0	n.a.	-49	0	n.a.
Outros não-recorrentes	66	14	376,3%	13	59	-77,6%

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

C. Reconciliação do Fluxo de Caixa para Firma – 1/2

Fluxo de Caixa	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
(Prejuízo) lucro líquido do período	**(a)**
Ajustes para reconciliar o prejuízo líq. dos períodos com o caixa líq. (utilizado nas) gerado pelas atividades operac.:	
Depreciações e amortizações	**(b)**
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	**(c)**
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	**(c)**
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	**(c)**
Atualização monetária de depósitos judiciais	**(c)**
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	**(c)**
Imposto de renda e contribuição social	**(c)**
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	**(c)**
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	**(c)**
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	**(c)**
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	**(c)**
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	**(c)**
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	**(c)**
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	**(c)**
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada	**(c)**
Remuneração FIDC	**(c)**
Créditos tributários	**(c)**
Lucros cessantes CD Canoas	**(c)**
Outros movimentos para reconciliar o lucro	**(c)**
Variações em:	
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	**(d2)**
Estoques	**(d1)**
Impostos a recuperar	**(d4)**
Outros ativos	**(d4)**
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas	**(d3)**
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	**(d4)**
Obrigações tributárias	**(d4)**
Outros passivos	**(d4)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	**(e)**
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	**(h)**
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	**(h)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	**(f)**
Pagamento de juros sobre arrendamentos	**(g)**
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos, debêntures e FIDC	**(f)**
Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (operação descontinuada em 2025)	**(l)**
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)	**(l)**
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
Caixa advindo de aquisição de controlada	**(k)**
Adições de imobilizado e intangível	**(i)**
Aplicação em títulos e valores mobiliários	**(k)**
Resgate de títulos e valores mobiliários	**(k)**
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	**(k)**
Aumento (redução) de capital em controladas	**(k)**
Recebimento de dividendos de controladas	**(k)**
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (operação descontinuada em 2025)	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	**(g)**
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio	**(k)**
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	**(k)**
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	**(k)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	**(k)**
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	**(k)**
Aportes quotista sênior - FIDC	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	**(j)**
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	

	FCFF Reconciliação
(a)	**Lucro (prejuízo) líquido**
(b)	Depreciação e amortização
(c)	Ajustes não-caixa ao lucro líquido
	Lucro líquido ajustado
(d)	Redução / (aumento) no capital de giro
(d1)	Estoques
(d2)	Contas a receber
(d3)	Contas a pagar
(d4)	Outros ativos e passivos
(e)	Imposto de renda e contribuição social
(f)	Juros da dívida e liquidação de derivativos
(g)	Pagamentos de lease
(h)	Outras atividades operacionais
	Caixa das operações continuadas
(i)	Capex
(j)	Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa
	Fluxo de caixa livre - operações continuadas
(k)	Outras atividades de investimento e financiamento
(l)	Atividades operacionais - operações descontinuadas
	Variação do saldo de caixa
	Fluxo de caixa livre - operações continuadas
	(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos
	(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa
	(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas

C. Reconciliação do Fluxo de Caixa para Firma – 2/2

Fluxo de Caixa (R$ milhões)	9M - 26	Recon
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
(Prejuízo) lucro líquido do período	**-360**	**(a)**
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	676	**(b)**
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	-84	**(c)**
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	564	**(c)**
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	140	**(c)**
Atualização monetária de depósitos judiciais	-43	**(c)**
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	31	**(c)**
Imposto de renda e contribuição social	20	**(c)**
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	18	**(c)**
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	52	**(c)**
Juros, var. cambial sobre empréstimos, financ. e debêntures, líq. dos custos de captação	402	**(c)**
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	55	**(c)**
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	331	**(c)**
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	220	**(c)**
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	**(c)**
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada	0	**(c)**
Remuneração FIDC	79	**(c)**
Créditos tributários	10	**(c)**
Lucros cessantes CD Canoas	-3	**(c)**
Outros movimentos para reconciliar o lucro	90	**(c)**
Variações em:		
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	-49	**(d2)**
Estoques	-708	**(d1)**
Impostos a recuperar	273	**(d4)**
Outros ativos	-109	**(d4)**
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas	-266	**(d3)**
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	206	**(d4)**
Obrigações tributárias	-166	**(d4)**
Outros passivos	29	**(d4)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-238	**(e)**
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	-269	**(h)**
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-161	**(h)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	-235	**(f)**
Pagamento de juros sobre arrendamentos	-53	**(g)**
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos, debêntures e FIDC	-317	**(f)**
Pagamento litígio - Caso Chapman (operação descont. em 2025)	-354	**(l)**
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)	0	**(l)**
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	**-221**	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Caixa advindo de aquisição de controlada	0	**(k)**
Adições de imobilizado e intangível	-184	**(i)**
Aplicação em títulos e valores mobiliários	-13.683	**(k)**
Resgate de títulos e valores mobiliários	14.156	**(k)**
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	86	**(k)**
Aumento (redução) de capital em controladas	0	**(k)**
Recebimento de dividendos de controladas	0	**(k)**
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (op. descont. em 2025)	169	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	**544**	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	-204	**(g)**
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio	0	**(k)**
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	1.002	**(k)**
Compra de ações em tesouraria, líq. de recebimento do preço de exercício de opções	-46	**(k)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	-97	**(k)**
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	-327	**(k)**
Aportes quotista sênior - FIDC	480	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	**808**	
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	-51	**(j)**
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	**1.080**	
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.491	
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	2.571	
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	**1.080**	

12 Teleconferência de Resultados

Sexta-feira, 13 de novembro de 2026

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | 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).

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

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

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

CFT: mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (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 ao alinhamento de ações de mitigação e adaptação às mudanças climáticas.

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

EBITDA Recorrente: EBITDA Reportado excluindo receitas e despesas não recorrentes

EBITDA Reportado: EBIT acrescido de depreciação e amortização

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. Suas

recomendações servem de base para os futuros requisitos de divulgação do ISSB relacionados à natureza, e sua metodologia LEAP está sendo transformada em uma norma ISO

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.

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

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

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 por relações. 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