

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 - 01/01/2025 à 30/09/2025	8
DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024	9
Demonstração de Valor Adicionado	10

DFs Consolidadas

Balanço Patrimonial Ativo	11
Balanço Patrimonial Passivo	12
Demonstração do Resultado	14
Demonstração do Resultado Abrangente	15
Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)	16

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025	18
DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024	19
Demonstração de Valor Adicionado	20

Comentário do Desempenho	21
--------------------------	----

Notas Explicativas	44
--------------------	----

Pareceres e Declarações

Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva	93
Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras	94
Declaração dos Diretores sobre o Relatório do Auditor Independente	95

Dados da Empresa / Composição do Capital

Número de Ações (Mil)	Trimestre Atual 30/09/2025
Do Capital Integralizado	
Ordinárias	1.374.557
Preferenciais	0
Total	1.374.557
Em Tesouraria	
Ordinárias	773
Preferenciais	0
Total	773
#Error	
#Error	

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/09/2025	Exercício Anterior 31/12/2024
1	Ativo Total	21.815.982	17.039.092
1.01	Ativo Circulante	5.402.550	6.630.771
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	111.853	236.885
1.01.02	Aplicações Financeiras	639.785	810.991
1.01.03	Contas a Receber	3.540.192	4.442.501
1.01.03.01	Clientes	1.102.599	1.734.593
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	2.437.593	2.707.908
1.01.03.02.02	Contas a receber de clientes - partes relacionadas	2.437.593	2.707.908
1.01.04	Estoques	670.598	809.383
1.01.06	Tributos a Recuperar	214.620	188.467
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	214.620	188.467
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	111.889	137.440
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	102.731	51.027
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	225.502	142.544
1.01.08.03	Outros	225.502	142.544
1.01.08.03.03	Outros Créditos	225.502	142.544
1.02	Ativo Não Circulante	16.413.432	10.408.321
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	2.324.850	2.191.057
1.02.01.07	Tributos Diferidos	715.699	667.348
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	715.699	667.348
1.02.01.09	Créditos com Partes Relacionadas	815.902	783.296
1.02.01.09.02	Créditos com Controladas	412.624	427.753
1.02.01.09.04	Créditos com Outras Partes Relacionadas	403.278	355.543
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	793.249	740.413
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	397.218	354.869
1.02.01.10.04	Impostos a Recuperar	100.198	154.538
1.02.01.10.05	Outros ativos não circulantes	6.231	2.776
1.02.01.10.06	Instrumentos Financeiros Derivativos	90.065	46.276
1.02.01.10.07	Títulos e valores mobiliários	199.537	181.954
1.02.02	Investimentos	12.921.354	6.748.881
1.02.02.01	Participações Societárias	12.921.354	6.748.881
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	12.921.354	6.748.881
1.02.03	Imobilizado	774.332	925.202
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	442.437	499.447
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	331.895	425.755
1.02.04	Intangível	392.896	543.181
1.02.04.01	Intangíveis	392.896	543.181

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/09/2025	Exercício Anterior 31/12/2024
2	Passivo Total	21.815.982	17.039.092
2.01	Passivo Circulante	3.865.236	4.419.842
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	358.481	382.140
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	358.481	382.140
2.01.02	Fornecedores	1.092.897	1.238.597
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	1.092.897	1.238.597
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	1.092.897	1.238.597
2.01.03	Obrigações Fiscais	211.432	308.676
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	211.432	308.676
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	211.432	308.676
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	102.521	36.200
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	102.521	36.200
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	102.521	36.200
2.01.05	Outras Obrigações	2.099.905	2.454.229
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	1.846.495	1.934.642
2.01.05.01.02	Débitos com Controladas	1.846.495	1.934.642
2.01.05.02	Outros	253.410	519.587
2.01.05.02.01	Dividendos e JCP a Pagar	0	144.835
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	53.460	76.260
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	65.174	85.389
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	134.776	213.103
2.02	Passivo Não Circulante	4.909.921	3.409.335
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	2.357.799	2.353.054
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	2.357.799	2.353.054
2.02.02	Outras Obrigações	303.015	465.803
2.02.02.02	Outros	303.015	465.803
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	66.272	65.792
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	169.155	260.327
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	8.128	14.994
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	59.460	124.690
2.02.04	Provisões	2.249.107	590.478
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	314.145	338.564
2.02.04.02	Outras Provisões	1.934.962	251.914
2.02.04.02.04	Outras provisões	173.583	132.856
2.02.04.02.06	Provisão para perda com investimentos em controladas	1.761.379	119.058
2.03	Patrimônio Líquido	13.040.825	9.209.915
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	2.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.169.417	539.280
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.169.417	539.280
2.03.04	Reservas de Lucros	4.224.040	5.695.544
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	4.231.851	5.695.544
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-7.811	0
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	647.368	975.091

DFs Individuais / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/07/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/07/2024 à 30/09/2024	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	3.354.355	10.112.779	3.418.755	9.744.340
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.285.987	-3.904.717	-1.268.405	-3.802.008
3.03	Resultado Bruto	2.068.368	6.208.062	2.150.350	5.942.332
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-3.849.893	-7.200.929	-1.954.002	-4.821.621
3.04.01	Despesas com Vendas	-1.454.922	-3.687.871	-1.358.885	-3.481.579
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-383.004	-1.507.326	-438.805	-1.365.045
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-72.077	-224.717	-60.063	-229.459
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	171.196	-45.650	-426.952	-351.016
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-2.111.086	-1.735.365	330.703	605.478
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	-1.781.525	-992.867	196.348	1.120.711
3.06	Resultado Financeiro	-163.513	-521.978	-157.050	-117.811
3.06.02	Despesas Financeiras	-163.513	-521.978	-157.050	-117.811
3.06.02.01	Resultado Financeiro Líquido	-163.513	-521.978	-157.050	-117.811
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-1.945.038	-1.514.845	39.298	1.002.900
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	18.935	50.779	87.592	-28.090
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-1.926.103	-1.464.066	126.890	974.810
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas	0	0	7.759	-289.881
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas	0	0	7.759	-289.881
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	-1.926.103	-1.464.066	134.649	684.929
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)				
3.99.01	Lucro Básico por Ação				
3.99.01.01	ON	-1,3279	-0,8258	0,1463	0,7443
3.99.02	Lucro Diluído por Ação				
3.99.02.01	ON	-1,3279	-0,8258	0,1463	0,7443

DFs Individuais / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/07/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/07/2024 à 30/09/2024	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
4.01	Lucro Líquido do Período	-1.560.805	-1.464.066	134.649	684.929
4.02	Outros Resultados Abrangentes	-157.119	-327.723	-83.459	442.219
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	-208.942	-402.079	-145.497	-66.935
4.02.02	(Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	-738	2.269	2.799
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	251	-772	-952
4.02.04	Equivalência sobre ganho em operação de hedge de fluxo de caixa	-33.084	-88.279	-25.628	35.681
4.02.05	Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	11.569	27.835	7.119	-10.550
4.02.06	Ganho (perda) atuarial	0	0	0	20.034
4.02.07	Equivalência sobre ganho (perda) atuarial	0	0	0	-21.926
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	61.661	135.287	79.050	488.882
4.02.09	Efeitos triutários sobre perda atuarial	0	0	0	-6.811
4.02.10	Equivalência sobre os efeitos tributários sobre perda atuarial	0	0	0	1.997
4.02.12	Outros resultados abrangentes	11.677	0	0	0
4.03	Resultado Abrangente do Período	-1.717.924	-1.791.789	51.190	1.127.148

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	59.824	2.325.051
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	1.060.850	654.862
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	251.581	286.541
6.01.01.02	Perda decorrente de operações com derivativos	-4.717	32.705
6.01.01.03	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	80.882	32.853
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-19.985	-18.778
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	-50.779	28.090
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	4.748	7.108
6.01.01.07	Resultado de equivalência patrimonial	1.735.365	-605.478
6.01.01.08	Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captaç	253.911	171.875
6.01.01.09	Créditos tributários	-30.240	-108.038
6.01.01.10	Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	42.007	55.295
6.01.01.11	Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	224.717	193.744
6.01.01.12	Provisão para perdas nos estoques	893	19.365
6.01.01.13	Lucros cessantes e Indenizações CD Canoas	-20.407	0
6.01.01.14	(Prejuízo) Lucro líquido do período	-1.464.066	684.929
6.01.01.15	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	102.461	16.498
6.01.01.16	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	-105.026	0
6.01.01.17	Atualização monetária de contingências	10.432	18.592
6.01.01.18	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	45.313	42.953
6.01.01.19	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	21.497	-185.303
6.01.01.20	Outras movimentos para reconciliar o lucro	-17.737	-18.089
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-585.738	2.645.688
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	243.305	2.034.421
6.01.02.02	(aumento) - Estoques	-186.760	-448.950
6.01.02.03	redução/(aumento) - Imp. a Recuperar	17.555	189.399
6.01.02.04	redução/(aumento) - Outros ativos	-66.125	-51.252
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	-369.087	1.053.094
6.01.02.06	(redução) - Salários	-64.976	14.922
6.01.02.07	(redução)/aumento - Obrig.Tributárias	-119.472	-11.442
6.01.02.08	(redução) - Outros passivos	-40.178	-134.504
6.01.03	Outros	-415.288	-975.499
6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	0	-104.301
6.01.03.02	Depósitos judiciais realizados, líquido de levantamentos	-24.039	48.951
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-47.841	-46.513
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-182.845	-254.948
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-115.250	-105.470
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-45.313	-42.953
6.01.03.07	Atividades operacionais - operações descontinuadas	0	-470.265

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

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	68.406	-874.544
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-23.810	-105.884
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-9.122.621	-16.366.919
6.02.05	Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	9.290.676	16.247.474
6.02.06	Recebimento de dividendos de controladas	40.000	0
6.02.07	Aumento de capital em Controladas	-82.096	-220.811
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-35.929	83.666
6.02.09	Atividades de financiamento - operações descontinuadas	0	-374.901
6.02.10	Aquisição de controlada	0	-137.169
6.02.11	Caixa advindo de aquisição de controlada	2.186	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-253.262	-1.505.509
6.03.01	Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	0	-1.425.751
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	0	1.422.992
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	-144.835	-1.414.821
6.03.05	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-14.769	-2.772
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-85.847	-85.157
6.03.10	Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opção	-7.811	0
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-125.032	-55.002
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	236.885	119.542
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	111.853	64.540

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025

(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	4.000.000	1.622.326	0	0	0	5.622.326
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	56.800	0	0	0	56.800
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-342	0	0	0	-342
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	1.891	0	0	0	1.891
5.04.12	Recompra de ações	0	-19.559	0	0	0	-19.559
5.04.13	Incorporação Natura &CO Holding	4.000.000	1.583.536	0	0	0	5.583.536
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-1.464.066	-327.723	-1.791.789
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-1.464.066	0	-1.464.066
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-327.723	-327.723
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	135.287	135.287
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-463.010	-463.010
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	6.000.000	2.161.606	5.695.917	-1.464.066	647.368	13.040.825

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024

(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	463.920	6.753.676	0	155.407	9.373.003
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	463.920	6.753.676	0	155.407	9.373.003
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	57.756	0	0	0	57.756
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	52.592	0	0	0	52.592
5.04.10	Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações	0	-14.456	0	0	0	-14.456
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	19.620	0	0	0	19.620
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	684.929	442.219	1.127.148
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	684.929	0	684.929
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	442.219	442.219
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	488.882	488.882
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-46.663	-46.663
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-1.333.022	0	40.733	-1.292.289
5.06.04	Distribuição de dividendos e juros sobre capital proprio (antecipação)	0	0	-1.333.022	0	0	-1.333.022
5.06.05	Deságio na aquisição de controladas	0	0	0	0	40.733	40.733
5.07	Saldos Finais	2.000.000	521.676	5.420.654	684.929	638.359	9.265.618

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		01/01/2025 à 30/09/2025	Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
7.01	Receitas	12.123.950	11.983.052
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	12.523.478	12.671.565
7.01.02	Outras Receitas	-174.811	-459.054
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-224.717	-229.459
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-8.605.334	-8.609.557
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-5.054.708	-5.257.049
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-3.655.653	-3.352.508
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	105.027	0
7.03	Valor Adicionado Bruto	3.518.616	3.373.495
7.04	Retenções	-251.581	-286.541
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-251.581	-286.541
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	3.267.035	3.086.954
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	-1.687.409	540.996
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	-1.735.365	605.478
7.06.02	Receitas Financeiras	47.956	225.399
7.06.03	Outros	0	-289.881
7.06.03.01	Valor adicionado a distribuir - Operações Descontinuadas	0	-289.881
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	1.579.626	3.627.950
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	1.579.626	3.627.950
7.08.01	Pessoal	1.106.775	1.053.536
7.08.01.01	Remuneração Direta	856.927	822.726
7.08.01.02	Benefícios	181.986	167.164
7.08.01.03	F.G.T.S.	67.862	63.646
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	1.366.983	1.546.275
7.08.02.01	Federais	-181.835	-137.404
7.08.02.02	Estaduais	1.548.818	1.683.679
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	569.934	343.210
7.08.03.03	Outras	569.934	343.210
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-1.464.066	974.810
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-1.464.066	974.810
7.08.05	Outros	0	-289.881
7.08.05.01	Operações Descontinuadas	0	-289.881

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Ativo**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/09/2025	Exercício Anterior 31/12/2024
1	Ativo Total	29.046.526	20.315.234
1.01	Ativo Circulante	12.210.956	13.380.033
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	1.315.030	1.741.187
1.01.02	Aplicações Financeiras	938.430	1.666.782
1.01.03	Contas a Receber	4.291.014	6.524.207
1.01.03.01	Clientes	4.291.014	4.659.505
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	0	1.864.702
1.01.03.02.02	Contas a receber de clientes - partes relacionadas	0	1.864.702
1.01.04	Estoques	3.319.026	2.386.616
1.01.06	Tributos a Recuperar	1.130.243	689.738
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	1.130.243	689.738
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	865.288	542.408
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	264.955	147.330
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	1.217.213	371.503
1.01.08.01	Ativos Não-Correntes a Venda	735.063	0
1.01.08.03	Outros	482.150	371.503
1.01.08.03.02	Instrumentos Financeiros Derivativos	40.342	51.970
1.01.08.03.03	Outros Créditos	441.808	319.533
1.02	Ativo Não Circulante	16.835.570	6.935.201
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	3.554.970	3.357.586
1.02.01.04	Contas a Receber	412.624	427.753
1.02.01.04.03	Contas a receber - Alienação de controladas	412.624	427.753
1.02.01.07	Tributos Diferidos	1.760.558	1.297.821
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	1.760.558	1.297.821
1.02.01.09	Créditos com Partes Relacionadas	0	355.543
1.02.01.09.04	Créditos com Outras Partes Relacionadas	0	355.543
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	1.381.788	1.276.469
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	628.956	544.097
1.02.01.10.04	Impostos a Recuperar	593.912	653.144
1.02.01.10.05	Outros ativos não circulantes	45.965	4.260
1.02.01.10.06	Instrumentos Financeiros Derivativos	90.065	46.276
1.02.01.10.07	Títulos e valores mobiliários	22.890	28.692
1.02.03	Imobilizado	3.079.243	2.797.956
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	2.429.371	2.058.395
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	649.872	739.561
1.02.04	Intangível	10.201.357	779.659
1.02.04.01	Intangíveis	10.201.357	779.659

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/09/2025	Exercício Anterior 31/12/2024
2	Passivo Total	29.046.526	20.315.234
2.01	Passivo Circulante	7.509.016	6.875.710
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	733.518	817.825
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	733.518	817.825
2.01.02	Fornecedores	4.870.687	4.447.048
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	4.870.687	4.447.048
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	4.870.687	4.447.048
2.01.03	Obrigações Fiscais	488.639	556.081
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	488.639	556.081
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	51.657	11.174
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	436.982	544.907
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	176.698	36.345
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	176.698	36.345
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	176.698	36.345
2.01.05	Outras Obrigações	892.204	1.018.411
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	0	214.025
2.01.05.01.01	Débitos com Coligadas	0	214.025
2.01.05.02	Outros	892.204	804.386
2.01.05.02.01	Dividendos e JCP a Pagar	0	144.835
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	466.661	111.248
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	180.266	111.209
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	245.277	437.094
2.01.07	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda e Descontinuados	347.270	0
2.01.07.01	Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda	347.270	0
2.02	Passivo Não Circulante	8.496.685	4.229.609
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	6.157.010	2.353.054
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	6.157.010	2.353.054
2.02.02	Outras Obrigações	1.067.646	1.227.784
2.02.02.02	Outros	1.067.646	1.227.784
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	178.263	66.095
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	376.775	571.941
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	21.127	36.477
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	125.403	199.782
2.02.02.02.07	Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	366.078	353.489
2.02.03	Tributos Diferidos	135.029	0
2.02.03.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	135.029	0
2.02.04	Provisões	1.137.000	648.771
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	867.887	462.321
2.02.04.02	Outras Provisões	269.113	186.450
2.02.04.02.04	Outras Provisões	269.113	186.450
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	13.040.825	9.209.915
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	2.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.169.417	539.280
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.169.417	539.280

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 30/09/2025	Exercício Anterior 31/12/2024
2.03.04	Reservas de Lucros	4.224.040	5.695.544
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	4.231.851	5.695.544
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-7.811	0
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	647.368	975.091

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/07/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/07/2024 à 30/09/2024	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	5.194.075	15.628.541	5.440.249	14.585.253
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.701.193	-5.088.298	-1.702.483	-4.638.056
3.03	Resultado Bruto	3.492.882	10.540.243	3.737.766	9.947.197
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-3.267.755	-9.327.142	-3.483.640	-8.246.043
3.04.01	Despesas com Vendas	-2.194.388	-6.266.713	-2.256.465	-5.737.794
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-879.138	-2.330.566	-655.522	-1.749.070
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-113.653	-377.320	-94.441	-327.093
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-80.576	-352.543	-477.212	-432.086
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	225.127	1.213.101	254.126	1.701.154
3.06	Resultado Financeiro	-430.568	-739.225	-160.304	-498.863
3.06.02	Despesas Financeiras	-430.568	-739.225	-160.304	-498.863
3.06.02.01	Resultado financeiro líquido	-430.568	-739.225	-160.304	-498.863
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-205.441	473.876	93.822	1.202.291
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	86.458	-130.822	33.068	-227.481
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-118.983	343.054	126.890	974.810
3.10	Resultado Líquido de Operações Descontinuadas	-1.807.120	-1.807.120	7.759	-289.881
3.10.01	Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas	-1.807.120	-1.807.120	7.759	-289.881
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	-1.926.103	-1.464.066	134.649	684.929
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)				
3.99.01	Lucro Básico por Ação				
3.99.01.01	ON	-1,3279	-0,8258	0,1463	0,7443
3.99.02	Lucro Diluído por Ação				
3.99.02.01	ON	-1,3279	-0,8258	0,1463	0,7443

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 01/07/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Igual Trimestre do Exercício Anterior 01/07/2024 à 30/09/2024	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
4.01	Lucro Líquido Consolidado do Período	-1.560.805	-1.464.066	134.649	684.929
4.02	Outros Resultados Abrangentes	-157.119	-327.723	-83.459	442.219
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	-208.942	-402.079	-145.497	-66.935
4.02.02	(Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-33.084	-89.017	-23.359	38.480
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	11.569	28.086	6.347	-11.502
4.02.06	Ganho (perda) atuarial	0	0	0	-1.892
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	61.661	135.287	79.050	488.882
4.02.09	Efeitos triutários sobre perda atuarial	0	0	0	-4.814
4.02.12	Outros resultados abrangentes	11.677	0	0	0
4.03	Resultado Abrangente Consolidado do Período	-1.717.924	-1.791.789	51.190	1.127.148
4.03.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-1.717.924	-1.791.789	51.190	1.127.148

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		01/01/2025 à 30/09/2025	Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	-499.872	2.168.015
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	553.206	2.552.948
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	574.431	487.933
6.01.01.02	Perda decorrente de operações com derivativos swap e forward	123.143	65.309
6.01.01.03	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	118.377	42.451
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-34.468	-21.867
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	130.822	227.481
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	33.662	48.967
6.01.01.07	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	69.014	16.498
6.01.01.08	Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	301.227	171.875
6.01.01.09	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	86.485	0
6.01.01.10	Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	50.368	56.219
6.01.01.11	Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	377.320	327.093
6.01.01.12	Provisão para perdas nos estoques	193.830	144.252
6.01.01.13	Remuneração FIDC	12.589	0
6.01.01.14	(Prejuízo) Lucro líquido do período	-1.464.066	684.929
6.01.01.15	Atualização monetária de contingências	18.995	21.438
6.01.01.16	Efeito de economia hiperinflacionária	29.688	488.882
6.01.01.17	Créditos tributários	-69.094	-108.711
6.01.01.18	Outras movimentos para reconciliar o lucro	-34.671	-18.089
6.01.01.19	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	81.272	66.945
6.01.01.20	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-45.718	-148.657
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-2.214.645	1.015.995
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	-894.907	1.645.304
6.01.02.02	(aumento)/redução - Estoques	-1.191.571	-885.763
6.01.02.03	(aumento)/redução - Imp. a Recuperar	-173.310	300.189
6.01.02.04	(aumento)/redução - Outros ativos	-42.573	-142.303
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	465.575	245.280
6.01.02.06	aumento/(redução) - Salários	-100.623	53.436
6.01.02.07	aumento/(redução) - Obrig.Tributárias	-117.412	9.658
6.01.02.08	aumento/(redução) - Outros passivos	-159.824	-209.806
6.01.03	Outros	1.161.567	-1.400.928
6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-153.738	-424.407
6.01.03.02	Depósitos judiciais	-56.994	4.707
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-52.181	-68.513
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-183.798	-254.948
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-137.761	-120.557
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-80.714	-66.945

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

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2025 à 30/09/2025	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
6.01.03.07	Atividades operacionais - operações descontinuadas	1.826.753	-470.265
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	473.364	-1.011.726
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-239.924	-283.791
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-16.841.697	-20.388.244
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	17.403.835	19.870.475
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	75.462	177.490
6.02.09	Atividades de investimento - operações descontinuadas	0	-374.901
6.02.10	Aquisição de controlada	0	-137.169
6.02.11	Caixa advindo de aquisição de controlada	75.688	124.414
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-339.650	-1.580.554
6.03.01	Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	-145	-1.425.751
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	2.787	1.422.992
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio antecipado	-145.563	-1.414.821
6.03.05	Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	-16.445	-3.045
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-172.473	-159.929
6.03.09	Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opção	-7.811	0
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	-59.999	-14.619
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	-426.157	-438.884
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.741.187	1.598.054
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.315.030	1.159.170

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025

(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	4.000.000	1.622.326	0	0	0	5.622.326	0	5.622.326
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	56.800	0	0	0	56.800	0	56.800
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-342	0	0	0	-342	0	-342
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	1.891	0	0	0	1.891	0	1.891
5.04.12	Recompra de ações	0	-19.559	0	0	0	-19.559	0	-19.559
5.04.13	Incorporação Natura &CO Holding	4.000.000	1.583.536	0	0	0	5.583.536	0	5.583.536
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-1.464.066	-327.723	-1.791.789	0	-1.791.789
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-1.464.066	0	-1.464.066	0	-1.464.066
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-327.723	-327.723	0	-327.723
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	135.287	135.287	0	135.287
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-463.010	-463.010	0	-463.010
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	6.000.000	2.161.606	5.695.917	-1.464.066	647.368	13.040.825	0	13.040.825

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024

(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	463.920	6.753.676	0	155.407	9.373.003	0	9.373.003
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	463.920	6.753.676	0	155.407	9.373.003	0	9.373.003
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	57.756	0	0	0	57.756	0	57.756
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	52.592	0	0	0	52.592	0	52.592
5.04.10	Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações	0	-14.456	0	0	0	-14.456	0	-14.456
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	19.620	0	0	0	19.620	0	19.620
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	684.929	442.219	1.127.148	0	1.127.148
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	684.929	0	684.929	0	684.929
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	442.219	442.219	0	442.219
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	488.882	488.882	0	488.882
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-46.663	-46.663	0	-46.663
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	-1.333.022	0	40.733	-1.292.289	0	-1.292.289
5.06.04	Distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio (antecipação)	0	0	-1.333.022	0	0	-1.333.022	0	-1.333.022
5.06.05	Deságio na aquisição de controladas	0	0	0	0	40.733	40.733	0	40.733
5.07	Saldos Finais	2.000.000	521.676	5.420.654	684.929	638.359	9.265.618	0	9.265.618

DFs Consolidadas / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		01/01/2025 à 30/09/2025	Anterior 01/01/2024 à 30/09/2024
7.01	Receitas	19.825.590	18.633.591
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	20.530.220	19.501.481
7.01.02	Outras Receitas	-327.310	-540.797
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-377.320	-327.093
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-13.810.499	-12.357.444
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-7.963.438	-7.327.371
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-5.760.366	-5.030.073
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	-86.695	0
7.03	Valor Adicionado Bruto	6.015.091	6.276.147
7.04	Retenções	-574.431	-487.933
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-574.431	-487.933
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	5.440.660	5.788.214
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	-251.219	-89.788
7.06.02	Receitas Financeiras	254.681	200.093
7.06.03	Outros	-505.900	-289.881
7.06.03.01	Valor adicionado a distribuir - Operações Descontinuadas	-505.900	-289.881
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	5.189.441	5.698.426
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	5.189.441	5.698.426
7.08.01	Pessoal	2.395.292	2.049.379
7.08.01.01	Remuneração Direta	1.770.240	1.558.268
7.08.01.02	Benefícios	400.121	331.706
7.08.01.03	F.G.T.S.	224.931	159.405
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	1.963.089	2.265.162
7.08.02.01	Federais	-848.279	-618.486
7.08.02.02	Estaduais	2.811.368	2.883.648
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	993.906	698.956
7.08.03.01	Juros	993.906	698.956
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	343.054	974.810
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	343.054	974.810
7.08.05	Outros	-505.900	-289.881
7.08.05.01	Operações Descontinuadas	-505.900	-289.881

Comentário do Desempenho

natura

3T - 25

Divulgação de resultados

Comentário do Desempenho

Simplificação em fase final; Perturbações temporárias e macro levaram a um fraco 3T-25

- Brasil impactado pela desaceleração do consumo, com queda de rentabilidade diante da desalavancagem de DG&A
- Integração de Natura e Avon implementada em todos os mercados da América Latina, com Argentina afetada por instabilidades operacionais temporárias e México já em tendência de recuperação
- Conclusão da venda da Avon International (ex-Rússia) prevista para o 1T-26; venda da Avon CARD já foi concluída

(R\$ MM, %) ¹	3T-25				9M-25			
	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	3.210	1.984	5.194	5.194	9.650	6.375	16.024	16.024
Cresc. YoY - CC (%)	-3,7%	-3,9%	-3,8%	-3,8%	1,8%	7,1%	4,0%	4,0%
Cresc. YoY - BRL (%)	-3,7%	-24,9%	-13,1%	-13,1%	1,8%	-7,1%	-1,9%	-1,9%
Margem Bruta (%)	69,2%	64,1%	67,2%	67,2%	69,6%	63,1%	67,0%	67,0%
Var. YoY (bps)	-300 bps	300 bps	-10 bps	-10 bps	-80 bps	220 bps	60 bps	60 bps
EBITDA Recorrente	519	90	609	577	1.879	375	2.254	2.154
Cresc. YoY (%)	-32,4%	-38,7%	-33,4%	-33,7%	-14,4%	66,5%	-6,9%	-3,5%
Margem EBITDA Recorrente (%)	16,2%	4,5%	11,7%	11,1%	19,5%	5,9%	14,1%	13,4%
Var. YoY (bps)	-690 bps	-100 bps	-360 bps	-350 bps	-370 bps	260 bps	-70 bps	-30 bps
Lucro Líquido das Operac. Continuadas	-119				277			
Dívida Líquida	4.044				4.044			

^a incluindo despesas corporativas

¹ Dados do 9M-25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A receita líquida foi de R\$ 5.194 milhões, queda de -13,1% na comparação anual ("A/A"), como resultado da desaceleração no Brasil e dos desafios na integração das operações da Argentina e do México. A receita também foi impactada pela expressiva apreciação do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,8% A/A, explicada por:

- **Brasil** -3,7% A/A, refletindo o desempenho estável da marca Natura (-0,2% A/A) e pela queda de 17,3% na Avon no período. Ambas as marcas foram afetadas pela desaceleração do consumo que tem afetado o mercado de beleza desde junho, mas a Avon já enfrentava dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o seu relançamento, planejado o kick-off no primeiro semestre do próximo ano
- **Hispana** -3,9% A/A em CC (ex-Argentina -1,6% A/A em CC), com a marca Natura crescendo +12,3% A/A em CC enquanto Avon e Casa & Estilo apresentaram quedas de -27,2% e -35,9% A/A em CC, respectivamente. Na Argentina, todas as categorias foram severamente afetadas pela integração de Natura e Avon ("Onda 2") em julho. Ex-Argentina, tanto a Natura quanto a Avon apresentaram um desempenho A/A melhor que o do 2T-25, impulsionado principalmente pelo México, que vem se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 no país em maio de 2025

O EBITDA recorrente somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%, refletindo:

- EBITDA recorrente do **Brasil**, que foi de R\$ 519 milhões, com margem de 16,2%. A redução de -690 pontos-base na rentabilidade A/A é explicada principalmente pelo impacto das despesas G&A em função dos maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos releases de resultado anteriores. Na comparação com o trimestre anterior, as despesas G&A recuaram um dígito alto, beneficiadas por reduções táticas. Nos 9M-25, as despesas G&A permaneceram acima dos níveis de 2024, uma vez que a maior parte dos investimentos estruturantes está concentrada em nosso principal país. Após a conclusão dessas implementações, somadas às ações estruturais para destravar eficiências organizacionais, as despesas G&A deverão ser significativamente reduzidas como percentual da receita
- Rentabilidade recorrente da **Hispana**, que foi de 4,5%, queda de -100 pontos-base A/A, explicada principalmente pela desalavancagem de despesas G&A enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva na comparação com o ano anterior, impulsionada pela recuperação do México e boa performance dos outros países com a integração mais madura
- Despesas recorrentes **corporativas do Grupo** somaram R\$ -32 milhões, queda de -27,8% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior

O lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ -119 milhões, em comparação com R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, em função das pressões sobre receita e rentabilidade, aliadas ao aumento das despesas financeiras líquidas, impactadas pela piora nos resultados com derivativos cambiais. Esses efeitos foram parcialmente compensados por menores despesas com impostos, refletindo o menor EBT.

A dívida líquida atingiu R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em comparação com a posição de dívida líquida no 2T-25¹, refletindo fluxo de caixa neutro para a firma no período

¹ A fusão entre Natura &Co Holding e Natura Cosméticos foi concluída em 1º de julho de 2025. Dessa forma, os resultados comparativos consideram os dados da Holding até o 2T-25

Comentário do Desempenho

Mensagem da Administração

O processo de simplificação da Natura está finalmente chegando ao fim, com o anúncio do acordo vinculante para venda da Avon International (ex-Rússia) e a conclusão da venda da Avon América Central e República Dominicana ("CARD"). As alternativas estratégicas para a Avon Rússia continuam avançando, e a unidade permanece classificada como ativo mantido para venda.

Além disso, para alinhar a estrutura corporativa com o processo de simplificação em andamento, tanto a Natura &Co Holding quanto a Avon Industrial foram incorporadas com sucesso à Natura Cosméticos S.A.

A simplificação das operações continuadas também avançou, com a Argentina — o último país restante — concluindo a integração das marcas Avon e Natura ("Onda 2") em julho.

Apesar de todos esses avanços na nossa estrutura, nosso desempenho nesse trimestre foi claramente insatisfatório. A desaceleração do mercado de beleza no Brasil, identificado inicialmente em junho de 2025 e ainda em curso, levou o crescimento da marca Natura a se estabilizar, após um período de expansão de dois dígitos baixos. A marca Avon também foi afetada pelo cenário macroeconômico, mas em menor grau, pois a marca já vinha enfrentando dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o *kick-off* do seu relançamento no primeiro semestre do próximo ano.

Esse contexto do mercado brasileiro coincidiu com um pico nas instabilidades operacionais na Argentina em julho, relacionadas à implementação da Onda 2, e acabaram ofuscando a recuperação do desempenho no México, que passou pela integração no 2T. Desde então nossa operação no país, já apresentou melhorias operacionais e financeiras sequenciais e mensais ao longo do terceiro trimestre, reforçando nossa confiança de que a volatilidade associada à Onda 2 ficará em breve para trás.

Juntos, esses três mercados (que representam cerca de 85% do faturamento) levaram a uma queda de dois dígitos baixos na nossa receita. Esse declínio, por sua vez, provocou desalavancagem de despesas G&A, anulando a margem bruta saudável e as eficiências em despesas com vendas que entregamos nesse terceiro trimestre.

Em ESG, a COP-30 está acontecendo aqui no nosso quintal – na Amazônia. Como parte da coalizão C.A.S.E. – *Climate Action Solutions & Engagement*, estamos participando do diálogo em Belém para ajudar a ampliar a oferta de soluções climáticas e socioambientais e fortalecer os modelos de negócios regenerativos.

Olhando para frente, esperamos que as ações táticas que tomamos nesse 3T-25 passem a gerar eficiências mais significativas em despesas já no 4T-25. Com a estabilização do México e um desempenho mais favorável, ainda que pressionado, na Argentina, esses fatores devem abrir caminho para uma melhora na rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025.

Apesar do trimestre difícil, nossas metas apresentadas durante o Natura Day em Junho não mudaram. A recuperação do México após a Onda 2 também será essencial para posicionar o país como um pilar de crescimento sustentável da marca Natura, enquanto seguimos defendendo e ampliando participação de mercado no Brasil e na Argentina.

Além disso, planejamos migrar de ações táticas para iniciativas estruturais, com o objetivo de destravar eficiências organizacionais e corporativas, reduzindo nossa dependência de condições macroeconômicas para alcançar o crescimento sustentável do EBTIDA, a expansão da nossa rentabilidade e o retorno aos nossos acionistas.

Comentário do Desempenho

01 Resumo dos Resultados

(R\$ MM, %) ¹	Brasil			Hispana			3T-25		Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A	3T-25	3T-24	% A/A
Receita Bruta	4.370	4.619	-5,4%	2.496	3.282	-23,9%	6.867	7.901	-13,1%						6.867	7.901	-13,1%
Receita Líquida	3.210	3.333	-3,7%	1.984	2.643	-24,9%	5.194	5.976	-13,1%						5.194	5.976	-13,1%
Natura	2.666	2.670	-0,2%	1.389	1.582	-12,2%	4.054	4.253	-4,7%						4.054	4.253	-4,7%
Avon	437	529	-17,3%	415	714	-41,9%	852	1.242	-31,4%						852	1.242	-31,4%
Casa & Estilo	78	85	-9,0%	170	331	-48,7%	248	417	-40,6%						248	417	-40,6%
Outros	30	48	-39,1%	11	16	-32,5%	40	64	-37,5%						40	64	-37,5%
CMV	-990	-926	7,0%	-711	-1.027	-30,8%	-1.702	-1.953	-12,9%						-1.702	-1.953	-12,9%
Lucro Bruto	2.220	2.407	-7,8%	1.273	1.615	-21,2%	3.492	4.023	-13,2%						3.492	4.023	-13,2%
Margem Bruta	69,2%	72,2%	-300 bps	64,1%	61,1%	300 bps	67,2%	67,3%	-10 bps						67,2%	67,3%	-10 bps
Despesas Operacionais	-1.934	-1.885	2,6%	-1.301	-1.589	-18,1%	-3.235	-3.474	-6,9%			-32	-118	-72,6%	-3.267	-3.592	-9,0%
% da receita líquida	-60,2%	-56,5%	-370 bps	-65,6%	-60,1%	-550 bps	-62,3%	-58,1%	-420 bps						-62,9%	-60,1%	-280 bps
Despesas com Vendas	-1.356	-1.453	-6,6%	-952	-1.171	-18,7%	-2.308	-2.624	-12,0%						-2.308	-2.624	-12,0%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-515	-367	40,3%	-316	-366	-13,7%	-831	-733	13,3%			-32	-44	-26,8%	-863	-777	11,1%
Custos de Transformação	-76	-82	-7,1%	-32	-39	-18,9%	-108	-121	-10,9%			10	-11	-189,3%	-98	-132	-25,7%
Outras receitas/despesas	14	17	-20,2%	-2	-13	-87,4%	12	5	167,9%			-10	-63	-84,0%	2	-59	-103,6%
EBIT	286	523	-45,3%	-28	26	-208,5%	258	549	-53,1%			-32	-118	-72,6%	225	431	-47,7%
Margem EBIT (%)	8,9%	15,7%	-680 bps	-1,4%	1,0%	-240 bps	5,0%	9,2%	-420 bps						4,3%	7,2%	-290 bps
Depreciação & Amortização	153	147	3,7%	86	81	7,3%	239	228	5,0%						239	228	5,0%
EBITDA	439	670	-34,5%	58	107	-45,6%	497	777	-36,0%			-32	-118	-72,6%	464	659	-29,5%
Margem EBITDA (%)	13,7%	20,1%	-640 bps	2,9%	4,0%	-110 bps	9,6%	13,0%	-340 bps						8,9%	11,0%	-210 bps
Ajustes EBITDA	81	98	-18,0%	32	39	-19,9%	112	138	-18,6%			0	73	-99,7%	112	211	-46,8%
EBITDA Recorrente	519	768	-32,4%	90	146	-38,7%	609	914	-33,4%			-32	-44	-27,8%	577	870	-33,7%
Margem EBITDA recorrente (%)	16,2%	23,1%	-690 bps	4,5%	5,5%	-100 bps	11,7%	15,3%	-360 bps						11,1%	14,6%	-350 bps
Resultado Financeiro															-431	-170	152,7%
Lucro antes do IR / CSLL															-205	261	-178,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social															87	41	111,5%
% do Lucro antes do IR / CSLL															-42,1%	15,7%	-5780 bps
Lucro líquido das operações continuadas															-119	301	-139,4%
Margem líquida (%)															-2,3%	5,0%	-730 bps
Operações descontinuadas															-1.807	-6.995	-74,2%
Lucro líquido (prejuízo)															-1.926	-6.694	-71,2%

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

(R\$ MM, %) ¹	Brasil			Hispana			9M-25		Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Bruta	13.196	13.292	-0,7%	8.037	8.619	-6,8%	21.232	21.911	-3,1%						21.232	21.911	-3,1%
Receita Líquida	9.650	9.477	1,8%	6.375	6.858	-7,1%	16.024	16.335	-1,9%						16.024	16.335	-1,9%
Natura	7.981	7.531	6,0%	4.348	4.164	4,4%	12.329	11.694	5,4%						12.329	11.694	5,4%
Avon	1.343	1.563	-14,1%	1.418	1.788	-20,7%	2.761	3.351	-17,6%						2.761	3.351	-17,6%
Casa & Estilo	229	247	-7,2%	560	849	-34,1%	789	1.096	-28,0%						789	1.096	-28,0%
Outros	97	136	-28,7%	48	57	-15,6%	145	193	-24,8%						145	193	-24,8%
CMV	-2.933	-2.810	4,4%	-2.353	-2.681	-12,2%	-5.286	-5.490	-3,7%						-5.286	-5.490	-3,7%
Lucro Bruto	6.716	6.667	0,7%	4.022	4.178	-3,7%	10.738	10.845	-1,0%						10.738	10.845	-1,0%
Margem Bruta	69,6%	70,4%	-80 bps	63,1%	60,9%	220 bps	67,0%	66,4%	60 bps						67,0%	66,4%	60 bps
Despesas Operacionais	-5.469	-4.949	10,5%	-4.015	-4.252	-5,6%	-9.483	-9.202	3,1%			-151	-308	-51,2%	-9.634	-9.510	1,3%
% da receita líquida	-56,7%	-52,2%	-450 bps	-63,0%	-62,0%	-100 bps	-59,2%	-56,3%	-290 bps						-60,1%	-58,2%	-190 bps
Despesas com Vendas	-3.940	-3.958	-0,5%	-2.957	-3.067	-3,6%	-6.897	-7.025	-1,8%			0	0		-6.897	-7.025	-1,8%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.404	-1.024	37,2%	-915	-1.087	-15,8%	-2.319	-2.110	9,9%			-143	-189	-24,0%	-2.463	-2.299	7,1%
Custos de Transformação	-189	-166	13,3%	-133	-63	109,5%	-321	-230	39,9%			-1	-12	-88,4%	-323	-242	33,5%
Outras receitas/despesas	64	199	-67,6%	-10	-35	-70,6%	54	164	-67,0%			-6	-108	-94,6%	48	56	-14,1%
EBIT	1.248	1.718	-27,4%	7	-75	-109,2%	1.255	1.643	-23,6%			-151	-308	-51,2%	1.104	1.334	-17,3%
Margem EBIT (%)	12,9%	18,1%	-520 bps	0,1%	-1,1%	120 bps	7,8%	10,1%	-230 bps						6,9%	8,2%	-130 bps
Depreciação & Amortização	433	444	-2,5%	236	238	-1,0%	668	682	-2,0%						668	682	-2,0%
EBITDA	1.680	2.161	-22,3%	242	163	48,6%	1.923	2.324	-17,3%			-151	-308	-51,2%	1.772	2.016	-12,1%
Margem EBITDA (%)	17,4%	22,8%	-540 bps	3,8%	2,4%	140 bps	12,0%	14,2%	-220 bps						11,1%	12,3%	-120 bps
Ajustes EBITDA	198	33	502,6%	133	62	113,3%	331	95	248,0%			51	121	-58,1%	382	216	76,7%
EBITDA Recorrente	1.879	2.194	-14,4%	375	225	66,5%	2.254	2.419	-6,9%			-100	-188	-46,7%	2.154	2.232	-3,5%
Margem EBITDA recorrente (%)	19,5%	23,2%	-370 bps	5,9%	3,3%	260 bps	14,1%	14,8%	-70 bps						13,4%	13,7%	-30 bps
Resultado Financeiro															-758	-646	17,4%
Lucro antes do IR / CSLL															345	688	-49,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social															-69	-1125	-93,9%
% do Lucro antes do IR / CSLL															-19,8%	-163,4%	14360 bps
Lucro líquido das operações continuadas															277	-437	-163,4%
Margem líquida (%)															1,7%	-2,7%	440 bps
Operações descontinuadas															-2.158	-8.074	-73,3%
Lucro líquido (prejuízo)															-1.881	-8.510	-77,9%

¹ Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

Comentário do Desempenho

02 Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A R\$ ^a	9M-25	9M-24	% A/A CC ^a
Total	3.210	3.333	-3,7%	9.650	9.477	1,8%
Cresc. A/A - CC (%)	-3,7%	16,4%		1,8%	9,9%	
Natura	2.666	2.670	-0,2%	7.981	7.531	6,0%
Cresc. A/A - CC (%)	-0,2%	19,4%		6,0%	15,3%	
Avon	437	529	-17,3%	1.343	1.563	-14,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-17,3%	14,4%		-14,1%	0,1%	
Casa & Estilo	78	85	-9,0%	229	247	-7,2%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-29,8%		-7,2%	-38,6%	
Outros	30	48	-39,1%	97	136	-28,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-39,1%			-28,7%		

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

Natura Brasil

- A Natura no Brasil apresentou um desempenho estável (-0,2% A/A) no 3T-25, em cima de uma forte base de comparação (+19,4% A/A no 3T-24), em meio a uma desaceleração do consumo que afetou particularmente o mercado de beleza desde junho, conforme mencionado no relatório de resultados do 2T-25. A tendência de desaceleração observada decorre, em grande parte, da retração na atividade das consultoras menos produtivas, como consequência direta da restrição na oferta de crédito — dinâmica típica em contextos de volatilidade macroeconômica
- Já nos 9M-25, a marca registrou crescimento de +6,0% A/A, totalmente alinhado com o desempenho do mercado brasileiro de beleza no período, de acordo com estimativas internas. A principal estratégia da marca no país continua sendo a defesa e o ganho de participação de mercado, mesmo em um cenário de demanda mais enfraquecida

Avon Brasil

- A receita da Avon no Brasil caiu -17,3% A/A, piora em relação à queda de -12,9% registrada no 2T-25. Conforme mencionado no relatório de resultados anterior, a marca continua impactada por um pipeline restrito de SKUs inovadores e, neste trimestre, também sentiu os efeitos da desaceleração do consumo. Além disso, a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar causou escassez temporária de produtos. A migração foi concluída em outubro e espera-se que as operações se normalizem em breve. Vale destacar que o *kick-off* de relançamento da marca está programado para o primeiro semestre de 2026, contemplando uma revisão completa do portfólio, em linha com o novo posicionamento estratégico da Avon

Casa & Estilo

- Brasil registrou queda de -9,0% A/A, tendência semelhante à observada no 1T-25, mas uma deterioração em comparação ao crescimento de +2,8% A/A registrado no 2T-25, quando o segmento se beneficiou de uma campanha bem-sucedida

Comentário do Desempenho

B. Desempenho por canal de distribuição

	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.514	1.583	-4,3%	1.515	1.580	-4,1%
# Clientes Identificados (MM)	8,2	6,9	18,1%	8,2	6,9	18,1%
Total Lojas	1.032	943	9,4%	1.032	943	9,4%
Lojas Próprias	160	128	25,0%	160	128	25,0%
Franquias	872	815	7,0%	872	815	7,0%
Cresc. SSS (%)	13,3%	19,7%	-640 bps	16,4%	22,5%	-610 bps
Receita por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.751	2.951	-6,8%	8.363	8.446	-1,0%
Omni / Digital	273	217	25,9%	710	553	28,3%
Varejo	186	167	11,7%	576	480	20,0%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda por relações

- A receita caiu -6,8% A/A, impactada pela redução de -4,3% no número de consultoras de beleza, aliada à redução da produtividade, refletindo em grande parte o desempenho da marca Avon, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”. Além disso, a produtividade foi afetada pelas consultoras menos produtivas, que são atingidas de maneira mais severa pelas restrições de crédito, enquanto as mais produtivas continuaram a apresentar melhoria na comparação A/A

Omni/Digital

- As receitas aumentaram +25,9% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais, impulsionado por iniciativas dedicadas, como *live commerce*, em linha com o mencionado no relatório de resultados do 2T-25. Além disso, foi lançada para as consultoras de beleza neste trimestre a ferramenta “Minha Loja”, que visa impulsionar o *social selling* e avançar ainda mais na digitalização da venda por relações

Varejo

- A base de lojas manteve um forte ritmo de crescimento, com 89 novas lojas adicionadas no período. Essa evolução, combinada com um SSS de +13,3%, resultou em um crescimento de receita de +11,7% A/A. A discrepância entre o SSS e o crescimento A/A da receita é explicada por 13 lojas próprias que estão atualmente em reforma e que serão reabertas para a temporada de festas de final de ano

Mesmo com a desaceleração do consumo, os canais omni/digital e de varejo continuaram a registrar crescimento saudável de dois dígitos, sustentado por sua ainda baixa penetração na receita total e reforçando seu papel como importantes alavancas de expansão, mesmo em um ambiente de consumo desafiador.

Comentário do Desempenho

C. Emana Pay

O **Emana Pay** é uma alavanca fundamental para aumentar a produtividade das consultoras de beleza, facilitando o acesso a capital de giro por meio de crédito mais assertivo e baseado em dados, apoiado por insights de CRM. Ao mesmo tempo, a ferramenta exerce papel fundamental na digitalização do nosso canal de distribuição, ao oferecer múltiplas opções de pagamento às consumidoras finais no momento da venda.

	Brasil					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
# usuários ativos (mil)	543	363	49%	543	363	49%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	15.846	16.161	-2%	46.092	43.025	7%
Penetração Crédito - % do sell-in	31,7%	9,9%	2180 bps	24,4%	6,3%	1810 bps
NPL - 90 dias (%)	4,7%	1,1%	360 bps	4,7%	1,1%	360 bps

Usuários ativos

- O número de usuários ativos cresceu 49% A/A, atingindo 36% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 23% no 3T-24

Volume total de pagamentos

- O TPV caiu -2% A/A durante o trimestre, desacelerando quando comparado aos trimestres anteriores (+7% nos 9M25), como resultado da forte desaceleração do setor no Brasil

Penetração do crédito

- A adoção do Emana Pay continuou a aumentar rapidamente, alinhada com a estratégia da Companhia, e o saldo de crédito em aberto atingiu aproximadamente 32% das vendas sell-in e quase 40% no final do trimestre
- Além disso, como resultado do aumento contínuo da penetração de crédito na plataforma Emana Pay, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, gerando uma entrada de recursos de R\$ 200 milhões. Com a operação, o FIDC totalizou R\$ 750 milhões, dos quais R\$ 550 milhões correspondem a investidores seniores e o restante à tranche subordinada

Inadimplência – 90 dias

- O nível geral de inadimplência 90 dias da companhia (incluindo Emana e não-Emana) se manteve praticamente estável A/A (de 5,3% no 3T-24 para 5,4% no 3T-25). Vale destacar que, à medida que a penetração de crédito no Emana Pay aumenta, as consultoras menos produtivas — que já apresentam maior propensão a atrasos de pagamento — acabam migrando para a plataforma financeira
- O aumento de penetração do Emana Pay (para 32% no 3T-25 de 10% no mesmo período do ano anterior) explica a maior parte do aumento A/A da inadimplência 90 dias para 4,7%
- É importante destacar que o nível de inadimplência na plataforma do Emana Pay segue abaixo do portfólio de crédito que está fora da plataforma, refletindo melhor seleção de risco, acompanhamento da carteira e engajamento com as consultoras
- Em menor grau, o ambiente mais restrito de juros e à deterioração do mercado de crédito brasileiro como um todo também impactaram o nível de inadimplência. Mesmo nessas condições, o Emana manteve a disciplina e a restrição de crédito (conforme mencionado na seção “desempenho por marca”), para manutenção da qualidade do portfólio de crédito e sustentabilidade do crescimento futuro

Comentário do Desempenho

D. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Brasil P&L					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	3.210	3.333	-3,7%	9.650	9.477	1,8%
CMV	-990	-926	7,0%	-2.933	-2.810	4,4%
Lucro Bruto	2.220	2.407	-7,8%	6.716	6.667	0,7%
% margem Bruta	69,2%	72,2%	-300 bps	69,6%	70,4%	-80 bps
Despesas com Vendas	-1.356	-1.453	-6,6%	-3.940	-3.958	-0,5%
% receita líquida	-42,3%	-43,6%	130 bps	-40,8%	-41,8%	100 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-515	-367	40,3%	-1.404	-1.024	37,2%
% receita líquida	-16,0%	-11,0%	-500 bps	-14,6%	-10,8%	-380 bps
Custos Transformação	-76	-82	-7,1%	-189	-166	13,3%
% receita líquida	-2,4%	-2,5%	10 bps	-2,0%	-1,8%	-20 bps
Outras receitas / despesas	14	17	-20,2%	64	199	-67,6%
% receita líquida	0,4%	0,5%	-10 bps	0,7%	2,1%	-140 bps
EBIT	286	523	-45,3%	1.248	1.718	-27,4%
% margem EBIT	8,9%	15,7%	-680 bps	12,9%	18,1%	-520 bps
Deprec. & Amortiz.	153	147	3,7%	433	444	-2,5%
% receita líquida	4,8%	4,4%	40 bps	4,5%	4,7%	-20 bps
EBITDA	439	670	-34,5%	1.680	2.161	-22,3%
% margem EBITDA	13,7%	20,1%	-640 bps	17,4%	22,8%	-540 bps
Ajustes EBITDA	81	98	-18,0%	198	33	502,6%
% receita líquida	2,5%	3,0%	-50 bps	2,1%	0,3%	180 bps
Custos Transformação	76	82	-7,1%	189	166	13,3%
Outros ajustes	4	16	-73,4%	10	-133	-107,3%
EBITDA Recorrente	519	768	-32,4%	1.879	2.194	-14,4%
% margem EBITDA Recorrente	16,2%	23,1%	-690 bps	19,5%	23,2%	-370 bps

- A **receita líquida** caiu 3,7% A/A, devido ao desempenho estável da marca Natura aliado à receita ainda afetada da marca Avon, cujo *kick-off* do seu relançamento está previsto para o primeiro semestre de 2026
- A **margem bruta** atingiu 69,2% no 3T-25, um nível sólido, mas que implica contração de -300 pontos-base A/A, explicada pela base de comparação mais difícil. Já nos 9M-25, a margem bruta foi de 69,6%, indicando ampla estabilidade durante o ano e níveis promocionais saudáveis, mesmo com o cenário macroeconômico mais desafiador
- As **despesas com vendas**, dada sua natureza mais variável, acompanharam a queda nas receitas e caíram 6,6% A/A, representando 42,3% da receita líquida comparada a 43,6 % no mesmo período do ano passado
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** somaram R\$ 515 milhões no trimestre, representando 16,0% da receita líquida comparada a 11,0% no 3T-24. Esse valor representa aumento de 40,3% nas despesas G&A, refletindo principalmente os maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos relatórios de resultados anteriores. Vale destacar que, em relação ao trimestre anterior, as despesas G&A no Brasil diminuíram em um dígito alto, beneficiando-se de reduções táticas. Já nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil estão rodando acima do nível observado nos 9M-24, refletindo a concentração de investimentos estruturantes no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 76 milhões (-7,1% A/A), com cerca de 70% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 10% a investimentos em fábricas e o restante relacionado principalmente a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente e a margem** totalizaram R\$ 519 milhões e 16,2%, respectivamente. A queda de -690 pontos-base A/A na rentabilidade é explicada pelo impacto das despesas DG&A mencionado acima. Dado o intervalo de tempo entre a implementação das ações táticas e a materialização de seus resultados, o efeito no 3T-25 ainda não foi significativo. Assim, os benefícios dessas iniciativas devem se tornar mais relevantes no próximo trimestre. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

Comentário do Desempenho

03 Desempenho Operacional e Financeiro na Hispana

A. Desempenho por marca

	Hispana					
(R\$ MM, %)	3T-25	3T-24	%YoY R\$	9M-25	9M-24	%YoY R\$
Total	1.984	2.643	-24,9%	6.375	6.858	-7,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-3,9%	22,6%		7,1%	13,2%	
Natura	1.389	1.582	-12,2%	4.348	4.164	4,4%
Cresc. A/A - CC (%)	12,3%	34,7%		21,5%	28,3%	
Avon	415	714	-41,9%	1.418	1.788	-20,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-27,2%	19,8%		-10,5%	4,7%	
Casa & Estilo	170	331	-48,7%	560	849	-34,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-35,9%	-13,5%		-25,9%	-19,5%	
Casa & Estilo	11	16	-32,5%	48	57	-15,6%
Cresc. A/A - CC (%)	-6,2%	0,0%		-4,0%	0,0%	

Natura Hispana

- A receita variou +12,3% em CC ou -12,2% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Nossas operações na Argentina nesse 3T-25 foram fortemente afetadas por instabilidades operacionais temporárias, decorrentes da integração das marcas Natura e Avon iniciada em julho, bem como pela desaceleração macroeconômica no país
- Ex-Argentina, o crescimento em CC foi de um dígito alto, o que implica uma recuperação em relação ao dígito baixo observado no 2T-25. A melhora sequencial no desempenho ex-Argentina se deve principalmente à Natura no México, que está se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 realizada em maio de 2025. Embora a marca ainda não esteja operando em seu ritmo pleno, cada mês do terceiro trimestre apresentou melhora sequencial, o que nos dá confiança de que a volatilidade enfrentada na região é temporária e posiciona 2026 como um ano importante para o crescimento da marca

Avon Hispana

- As receitas caíram -27,2% em CC e -41,9% em R\$. Assim como a Natura, a Avon também foi impactada no 3T-25 pelos efeitos negativos do câmbio e pelo desempenho da marca na Argentina, em meio à implementação da Onda 2. Além disso, o trimestre refletiu o impacto da transição na Avon para o formato de revista exclusivamente digital no país, o que marcou a descontinuidade da distribuição física de brochuras no país em junho. Vale destacar que a marca, da mesma forma que a Natura, apresentou alguma recuperação em seu desempenho ex-Argentina, com a queda A/A recuando para -15,4% em comparação com -20,5% no 2T-25

Casa & Estilo Hispana

- As receitas apresentaram queda de -35,9% em CC e de -48,7% em R\$, como resultado da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração

Comentário do Desempenho**B. Desempenho por canal de distribuição**

	Hispana					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.253	1.489	-15,8%	1.336	1.498	-10,8%
# Clientes Identificados (MM)	1,2	0,8	39,1%	1,2	0,8	39,1%
Total Lojas	90	58	55,2%	90	58	55,2%
Lojas Próprias	90	58	55,2%	90	58	55,2%
Franquias	0	0	n.a.	0	0	n.a.
Cresc. SSS (%)	3,5%	7,1%	-360 bps	4,9%	11,5%	-660 bps
Receita Líquida por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	1.885	2.541	-25,8%	6.060	6.605	-8,3%
Omni / Digital	50	58	-14,6%	167	144	16,1%
Varejo	50	42	17,4%	148	108	37,1%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas**Venda por relações**

- As receitas caíram -25,8 %, como resultado da queda de -15,8% A/A no número de consultoras de beleza refletindo a Onda 2 na Argentina, bem como dos impactos negativos do câmbio

Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,6 % A/A, devido principalmente ao desempenho das receitas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção "Desempenho por marca"

Varejo

- A expansão de lojas próprias seguiu em ritmo sólido, com 32 novas aberturas no período, o que combinado com SSS de +3,5%, levou a um crescimento de +17,4 % A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram impactadas pelos efeitos negativos do câmbio, mas como a penetração do varejo nas receitas da Argentina é menor, o impacto foi menos severo do que nos canais Digital e de Venda por Relações

Receita por canal foi publicada em R\$ e de acordo com a contabilidade de hiperinflação IAS29. Por isso a variação ano contra ano da receita dos canais são majoritariamente um reflexo da contabilidade de hiperinflação e dos desafios de câmbio.

Comentário do Desempenho

C. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Hispana P&L					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	1.984	2.643	-24,9%	6.375	6.858	-7,1%
CMV	-711	-1.027	-30,8%	-2.353	-2.681	-12,2%
Lucro Bruto	1.273	1.615	-21,2%	4.022	4.178	-3,7%
% margem Bruta	64,1%	61,1%	300 bps	63,1%	60,9%	220 bps
Despesas com Vendas	-952	-1.171	-18,7%	-2.957	-3.067	-3,6%
% receita líquida	-48,0%	-44,3%	-370 bps	-46,4%	-44,7%	-170 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-316	-366	-13,7%	-915	-1.087	-15,8%
% receita líquida	-15,9%	-13,9%	-200 bps	-14,4%	-15,8%	140 bps
Custos Transformação	-32	-39	-18,9%	-133	-63	109,5%
% receita líquida	-1,6%	-1,5%	-10 bps	-2,1%	-0,9%	-120 bps
Outras receitas / despesas	-2	-13	-87,4%	-10	-35	-70,6%
% receita líquida	-0,1%	-0,5%	40 bps	-0,2%	-0,5%	30 bps
EBIT	-28	26	-208,5%	7	-75	-109,2%
% margem EBIT	-1,4%	1,0%	-240 bps	0,1%	-1,1%	120 bps
Deprec. & Amortiz.	86	81	7,3%	236	238	-1,0%
% receita líquida	4,4%	3,0%	140 bps	3,7%	3,5%	20 bps
EBITDA	58	107	-45,6%	242	163	48,6%
% margem EBITDA	2,9%	4,0%	-110 bps	3,8%	2,4%	140 bps
Ajustes EBITDA	32	39	-19,9%	133	62	113,3%
% receita líquida	1,6%	1,5%	10 bps	2,1%	0,9%	120 bps
Custos Transformação	32	39	-18,9%	133	63	109,5%
Outros ajustes	0	0	-100,0%	0	-1	-91,4%
EBITDA Recorrente	90	146	-38,7%	375	225	66,5%
% margem EBITDA Recorrente	4,5%	5,5%	-100 bps	5,9%	3,3%	260 bps

- A **receita líquida** caiu 24,9% A/A, em meio a instabilidades temporárias decorrentes da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos cambiais negativos e ao forte impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação A/A da receita em CC da Hispana ex-Argentina de ambas as marcas, impulsionadas pelo recuperação em curso no México
- A **margem bruta** foi de 64,1%, melhora de +300 pontos-base A/A, refletindo a contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício significativo no CPV da região, resultando em uma melhora da margem bruta contábil na comparação A/A. Excluindo esse efeito, as margens A/A foram pressionadas pela implementação da Onda 2 na Argentina e no México, embora este último já esteja mostrando uma retomada sequencial T/T
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de -18,7 % A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa redução não foi suficiente para compensar o impacto da desalavancagem, o que levou as despesas com vendas a representarem 48,0% das receitas líquidas, em comparação com 44,3 % no mesmo período do ano anterior
- As **despesas gerais e administrativas** foram afetadas por rescisões relacionadas à simplificação da estrutura da unidade de negócios. Excluindo esse efeito, as despesas G&A teriam apresentado queda similar a das receitas. Além disso, as despesas G&A também foram impactadas por alocações centrais majoritariamente denominadas em reais, o que fez com que o efeito negativo do câmbio na receita não se convertesse em benefício proporcional nas despesas
- Os **custos de transformação** somaram R\$ 32 milhões (-18,9% A/A), sendo cerca de 70% relacionados a despesas com indenizações e cerca de 25% ligados a investimentos em logística
- O **EBITDA recorrente** totalizou R\$ 90 milhões, com margem de 4,5%. A queda de -100 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem das despesas enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva A/A, em função do início da recuperação no México e o bom desempenho de outros países mais maduros da Onda 2

Comentário do Desempenho

04 Desempenho Financeiro Natura

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura					
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Receita Líquida	5.194	5.976	-13,1%	16.024	16.335	-1,9%
CMV	-1.702	-1.953	-12,9%	-5.286	-5.490	-3,7%
Lucro Bruto	3.492	4.023	-13,2%	10.738	10.845	-1,0%
% margem Bruta	67,2%	67,3%	-10 bps	67,0%	66,4%	60 bps
Desp. Vendas	-2.308	-2.624	-12,0%	-6.897	-7.025	-1,8%
% receita líquida	-44,4%	-43,9%	-50 bps	-43,0%	-43,0%	0 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-863	-777	11,1%	-2.463	-2.299	7,1%
% receita líquida	-16,6%	-13,0%	-360 bps	-15,4%	-14,1%	-130 bps
Transformation costs	-98	-132	-25,7%	-323	-242	33,5%
% receita líquida	-1,9%	-2,2%	30 bps	-2,0%	-1,5%	-50 bps
Outras receitas / despesas	2	-59	-103,6%	48	56	-14,1%
% receita líquida	0,0%	-1,0%	100 bps	0,3%	0,3%	0 bps
EBIT	225	431	-47,7%	1.104	1.334	-17,3%
% margem EBIT	4,3%	7,2%	-290 bps	6,9%	8,2%	-130 bps
Deprec. & Amortiz.	239	228	5,0%	668	682	-2,0%
% receita líquida	4,6%	3,8%	80 bps	4,2%	4,2%	0 bps
EBITDA	464	659	-29,5%	1.772	2.016	-12,1%
% margem EBITDA	8,9%	11,0%	-210 bps	11,1%	12,3%	-120 bps
Ajustes EBITDA	112	211	-46,8%	382	216	76,7%
% receita líquida	2,2%	3,5%	-130 bps	2,4%	1,3%	110 bps
Custos Transformação	98	132	-25,7%	323	242	33,5%
Outros ajustes	14	79	-81,9%	59	-26	-327,8%
EBITDA Recorrente	577	870	-33,7%	2.154	2.232	-3,5%
% margem EBITDA Recorrente	11,1%	14,6%	-350 bps	13,4%	13,7%	-30 bps

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding
 Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.
 Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -13,1% A/A, refletindo a desaceleração no Brasil e o desempenho ruim da região Hispânica, combinados aos efeitos negativos do câmbio e da hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 67,2%, queda de 10 pontos-base A/A, devido a uma base de comparação difícil, mas apresentando melhora sequencial dos 66,4% registrados no 2T-25
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de 12,0% A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa queda não foi suficiente para compensar completamente o impacto da desalavancagem nos mercados hispânicos, levando a um aumento de 50 pontos-base A/A na relação despesas com vendas sobre receitas líquidas, que foi de 44,4% nesse trimestre
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 11,1% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em inovação e sistemas (conforme mencionado na seção "Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil"), aliados a rescisões e provisões nos mercados hispânicos. Esses efeitos somados mais do que compensaram as despesas recorrentes corporativas do grupo, que somaram R\$ -32 milhões no trimestre, queda de -27,7% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior
- Nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil rodaram acima do patamar de 2024, devido à concentração de investimentos estruturantes no nosso principal país. Investimentos semelhantes também estão previstos para a região Hispana, com expectativa de custos de implementação significativamente inferiores
- O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%. A queda de -350 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem de -360 pontos-base nas despesas G&A, conforme mencionado acima. As ações táticas implementadas no 3T devem gerar eficiências de despesas mais expressivas no 4T. Combinadas à estabilização do México e à melhora gradual, embora ainda pressionada na Argentina, essas medidas criam condições para a melhora da rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

Comentário do Desempenho

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Resultado das atividades de financiamento	-278	-32	774,1%	-859	-162	430,0%
Despesas Financeiras	-145	-108	34,7%	-412	-453	-9,0%
Receitas Financeiras	37	55	-32,0%	101	273	-62,9%
Resultado com derivativos de variação cambial	-170	21	-918,9%	-548	18	-3176,6%
Contingências Judiciais	-9	-10	-5,8%	-31	-19	64,5%
Outros resultados financeiros	-144	-129	11,4%	131	-465	-128,3%
Despesas com arrendamentos	-35	-22	59,2%	-87	-76	13,9%
Variação cambial líquida	-203	-18	1054,7%	223	-53	-520,8%
Efeito de hiperinflação	-8	-33	-75,1%	-30	-192	-84,5%
Outros	102	-57	-280,3%	25	-144	-117,3%
Resultado Financeiro	-431	-170	152,7%	-758	-646	17,5%

¹ Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

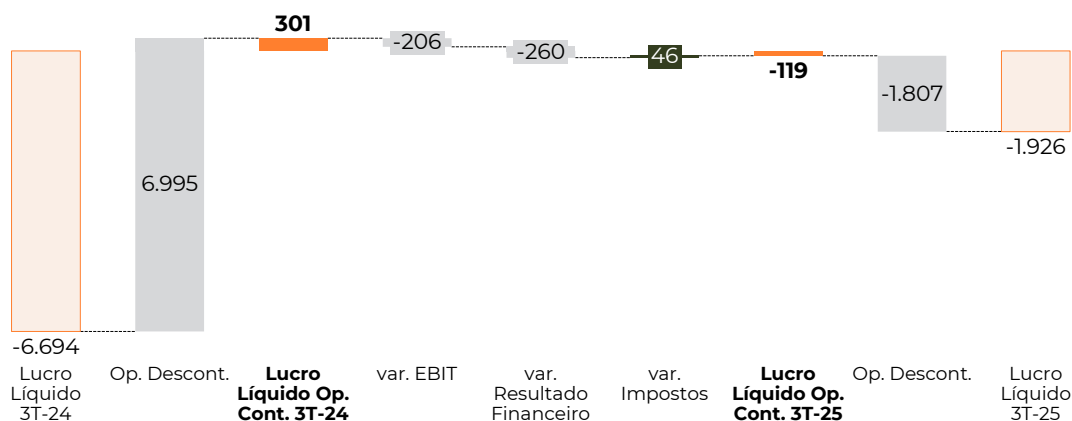
Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

O resultado financeiro líquido do 3T-25 foi de R\$ -431 milhões, em comparação com R\$ -170 milhões no 3T-24. A piora de R\$ -261 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -246 milhões no resultado líquido das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ 145 milhões, com base na dívida total de R\$ 6.634 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,2%. O aumento de 34,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 37 milhões, implicando rendimento no trimestre de 1,6% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2.253 milhões. Esse baixo rendimento é explicado pela posição de R\$ 303 milhões mantida em USD e pelo menor caixa médio no trimestre em comparação com o do final do 3T-25
- **Resultado de derivativos cambiais** de R\$ -170 milhões, devido a mais um trimestre de valorização do real em relação ao USD e ao aumento do valor nocional dos derivativos cambiais – de US\$ 420 milhões no 4T-24 (conforme mencionado no relatório de resultados do 4T-24) para US\$ 720 milhões no 3T-25

Comentário do Desempenho

06 Lucro Líquido



O prejuízo líquido atingiu R\$ -1.926 milhões no 3T-25, em comparação com R\$ -6.694 milhões no mesmo período do ano anterior.

Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas foram impactadas por R\$ -1.807 milhões decorrentes da baixa contábil não-recorrente e não-caixa da Avon International. A entidade foi avaliada em £ 1,00 (de acordo com o [fato relevante](#) publicado em 18 de setembro) sendo o valor contábil de R\$ 2.793 milhões². A redução de R\$ 2,8 bilhões foi parcialmente compensada pelo ganho de aproximadamente R\$ 1,0 bilhão com o reconhecimento dos direitos da marca Avon Latam, conforme mencionado no mesmo fato relevante. A marca Avon para a região da América Latina, incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual, não fez parte do perímetro da Venda da Avon International e permaneceu com a Natura
- O 3T-24 também havia sido impactado pelo efeito não-operacional e não-caixa de R\$ -6.995 milhões decorrente da desconsolidação da Avon Products Inc., conforme mencionado no relatório de resultados do 3T-24

Operações continuadas

O prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -119 milhões no 3T-25, comparado a lucro de R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo:

- Redução de R\$ -206 milhões do **EBIT** A/A, em função da pressão sobre as receitas e a rentabilidade em meio à desaceleração macroeconômica, volatilidade temporária da Onda 2 e desalavancagem das despesas G&A
- Deterioração do **resultado financeiro** de R\$ -260 milhões A/A, devido ao aumento do CDI no período e à piora nos resultados dos derivativos cambiais
- Melhora de R\$ 46 milhões em **impostos** A/A como resultado do menor EBT

² Extraído das demonstrações financeiras do 2T-25 da Natura &Co Holding – nota explicativa 19

Comentário do Desempenho

(R\$ MM, %)	Cosméticos Holding ^a			Pro-forma ^b Holding ^a		
	3T-25	3T-24	% A/A	9M-25	9M-24	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	(1.926)	(6.693)	(71)	(1.883)	(8.491)	(78)
Depreciação e amortização	240	228	5	669	682	(2)
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	513	567	(10)	1.798	2.698	(33)
Resultado das Operações Descontinuadas	1.807	6.995	(74)	2.158	8.074	(73)
Lucro líquido ajustado	634	1.097	(42)	2.744	2.962	(7)
Redução / (aumento) no capital de giro	(315)	380	(183)	(1.557)	(1.520)	2
Estoques	(539)	(227)	138	(1.172)	(1.107)	6
Contas a receber	76	272	(72)	(94)	(1.093)	(91)
Contas a pagar	72	165	(56)	383	792	(52)
Outros ativos e passivos	76	170	(55)	(674)	(112)	504
Imposto de renda e contribuição social	(42)	(46)	(9)	(176)	(417)	(58)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(93)	28	(438)	(336)	(373)	(10)
Pagamentos de lease	(83)	(79)	5	(266)	(237)	12
Outras atividades operacionais	(103)	(43)	138	(199)	(116)	71
Caixa das operações continuadas	(1)	1.336	(100)	210	298	(30)
Capex	(81)	(43)	89	(246)	(290)	(15)
Venda de ativos	0	(9)	-	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(20)	16	(220)	(76)	51	(248)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(101)	1.300	(108)	(112)	60	(288)
Outras atividades de investimento e financiamento	62	723	(91)	527	1.207	(56)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	20	(2.361)	(101)	(1.742)	(3.800)	(54)
Variação do saldo de caixa	(20)	(338)	(94)	(1.327)	(2.533)	(48)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(101)	1.300	(108)	(112)	60	(288)
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	(93)	28	(438)	(336)	(373)	(10)
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(20)	16	(220)	(76)	51	(248)
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	11	1.256	(99)	300	381	(21)

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do T3-24^b Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do T3-25**07 Fluxo de Caixa**

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** representou saída de caixa de R\$ -101 milhões no 3T-25, quando comparada à entrada de R\$ +1.300 milhões no 3T-24, deterioração de R\$ -1.401 milhões A/A. Do ponto de vista do fluxo de caixa para a firma, a comparação A/A é bastante semelhante: o indicador somou R\$ +11 milhões ao final do 3T-25, contra R\$ +1.256 milhões no ano anterior. Dito isso, vale lembrar que o 3T-24 foi particularmente beneficiado pela reversão de um consumo significativo de capital de giro no 1S-24.

Já os resultados acumulados no ano, por sua vez, que excluem o perfil particularmente difícil do fluxo de caixa do 1S-24 quando comparado com o sólido desempenho do 1S-25, levam a uma análise diferente. O fluxo de caixa livre das operações continuadas representou saída de R\$ -112 milhões nos 9M-25, comparada ao valor de R\$ +60 milhões nos 9M-24. Além disso, o fluxo de caixa livre para a firma proveniente das operações continuadas no período liberou R\$ +300 milhões contra R\$ +381 milhões no ano anterior, o que implica uma redução de R\$ -81 milhões A/A, refletindo:

- Redução de R\$ -218 milhões no lucro líquido ajustado acumulado no ano, impactado pela piora A/A nos resultados operacionais do 3T-25. No entanto, essa redução foi mais do que compensada pela maior eficiência no imposto de renda e contribuição social nos 9M-25, com melhora de R\$ 241 milhões A/A
- R\$ -94 milhões em contas a receber nos 9M-25 contra R\$ -1.093 milhões nos 9M-24. A melhora de R\$ +999 milhões A/A no contas a receber foi quase que totalmente compensada pelo maior consumo de caixa A/A, da ordem de R\$ -971 milhões, proveniente de “contas a pagar” e “outros ativos e passivos” combinados
- Por fim, uma piora de R\$ -65 milhões no consumo de caixa relacionado aos estoques (de R\$ -1.107 milhões nos 9M-24 para R\$ -1.172 milhões nos 9M-25), relacionada principalmente a vendas abaixo do esperado durante o 3T-25

Comentário do Desempenho

08 Alavancagem e Dívida Líquida

(R\$ MM, %)	Cosméticos	Holding	Holding
	3T-25	2T-25	3T-24
Curto-Prazo	177	88	814
Longo-Prazo	6.157	6.271	6.251
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	366	352	0
(=) Total de passivos de financiamento	6.700	6.711	7.065
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(366)	(352)	0
Dívida Bruta^a	6.334	6.359	7.065
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	(36)	(28)	(33)
Total Dívida Bruta	6.298	6.331	7.032
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.253	2.343	3.300
(=) Dívida Líquida	4.044	3.989	3.733
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,53x	2,18x	1,73x
Dívida Total/EBITDA	3,93x	3,46x	3,27x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,89x	2,54x	1,50x
Dívida Total/EBITDA	4,50x	4,03x	2,83x

a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **relação dívida líquida/EBITDA** ficou em 2,53x no 3T-25, enquanto a **dívida líquida** foi de R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em relação ao trimestre anterior.

A redução de R\$ -90 milhões no caixa e equivalentes em relação ao trimestre anterior reflete um fluxo de caixa estável para a firma e uma saída de caixa de R\$ -93 milhões referente a juros sobre a dívida durante o trimestre.

O **índice de alavancagem** subiu 0,35x em relação ao trimestre anterior, como resultado da redução A/A de R\$ -194 milhões no EBITDA do 3T-25, impactando o EBITDA dos últimos 12 meses (LTM) na mesma magnitude.

Por fim, vale mencionar que o 4T-24, que influencia o EBITDA LTM, foi impactado por R\$ -564 milhões de projetos estratégicos da Holding, relacionados principalmente ao Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, a relação dívida líquida/EBITDA no 3T-25 seria de 1,87x.

Comentário do Desempenho

09 ESG

ESG	9M-25	9M-24	% A/A
Emissão absoluta de carbono	407.275	489.511	-16,8%
Escopo 1 e 2	11.929	16.256	-26,6%
Escopo 3	395.346	473.255	-16,5%
% de plástico reciclado pós consumo	21%	18%	280 bps

Durante o trimestre, a Natura informou ao mercado que antecipará, de forma voluntária, a divulgação de seu Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro relatório, referente ao exercício fiscal iniciado em 1º de janeiro de 2025, será publicado em 2026 e seguirá as disposições das Declarações Técnicas CBPS nº 01 e nº 02, alinhadas às normas internacionais IFRS S1 e IFRS S2 emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB)

Também durante o 3T-25, na Semana do Clima de Nova York, a Natura assinou um acordo de R\$ 50 milhões com o Banco do Brasil para financiar sistemas agroflorestais (SAF). O acordo prevê a restauração de até 12 mil hectares e a ampliação da parceria com a cooperativa CAMTA, em Tomé-Açu (PA), integrando o cultivo de palma-dendê a outras culturas. Essa combinação deve elevar em aproximadamente 40% a renda das famílias participantes. Na mesma linha de inovação regenerativa, a empresa foi reconhecida no Prêmio Valor Inovação Brasil 2025 por sua Plataforma Amazônia 5.0, que aplica inteligência artificial, drones e bioinformática para o mapeamento da floresta. A plataforma já produziu 46 bioingredientes e contribuiu para a preservação de 2,2 milhões de hectares

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no IDIVERSA B3 2025, um índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. A empresa obteve pontuação de 41,43%, ficando 21,5 pontos acima da média do setor, de 19,9%, ressaltando que a inclusão é uma estratégia de negócios. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women de 2025, ficando em 57º lugar no ranking geral

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no portfólio IDIVERSA B3 2025, índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. Com 41,43%, a companhia ficou 21,5 pontos percentuais acima da média do setor (19,9%), evidenciando que a inclusão está integrada à sua estratégia corporativa. Internacionalmente, a Natura &Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women 2025, ocupando a 57ª posição no ranking geral

Essas conquistas complementam nossas iniciativas de liderança climática. A Natura participará da COP-30, em Belém (PA), e integra a coalizão C.A.S.E. – Climate Action Solutions & Engagement, formada em parceria com Bradesco, Itaúsa, Itaú Unibanco, Nestlé e Vale, com o objetivo de escalar a oferta de soluções climáticas e socioambientais. A coalizão participou das Semanas do Clima, realizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, e contará com um espaço dedicado na COP, fortalecendo o diálogo sobre modelos de negócios regenerativos

Celebrando 25 anos de atuação na Amazônia, a Natura inaugurou sua 21ª unidade agroindustrial, localizada em Beruri (AM), em parceria com a ASSOAB – Associação dos Agricultores e Pecuáristas local. A planta, voltada à extração de óleos da castanha-do-pará e de outras espécies nativas, beneficia mais de 190 famílias, com potencial de aumento de renda de até 60%. No âmbito financeiro, o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF, ou *Global Environment Facility*) aprovou um investimento adicional de US\$ 6,2 milhões no Mecanismo Amazônia Viva, iniciativa da Natura em colaboração com a VERT e o FUNBIO. Trata-se do primeiro projeto do FUNBIO a utilizar o instrumento financeiro da GEF denominado *Non-Grants Instrument*, que prevê o reembolso dos recursos em até oito anos e visa apoiar as próximas safras de associações e cooperativas envolvidas em atividades de sociobiodiversidade

Nosso compromisso regenerativo também se estende às operações e aos produtos. Na área de energia, firmamos uma parceria para substituir combustíveis fósseis por biometano em nossa fábrica de Cajamar (SP). O projeto inclui a construção de um centro de armazenamento e distribuição para abastecimento de caldeiras e frotas de caminhões, e deverá reduzir em 20% as emissões de carbono do complexo industrial. Na frente de inovação, a linha Ekos Andiroba combina ciência e conhecimento tradicional com fórmulas predominantemente naturais e embalagens circulares, fortalecendo a geração de renda local e o modelo de bioeconomia

Comentário do Desempenho

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de setembro de 2025:

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12ª emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 255,9 milhões	DI + 0,8 por ano
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 487,2 milhões	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306,9 milhões	IPCA + 6,90%
		15/06/2024		R\$ 1,326 milhões	DI + 1,20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4,125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%

Comentário do Desempenho

11 Anexos

A. Efeitos da hiperinflação

Latam	3T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	3T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.367	75	-248	5.194
EBITDA Recorrente	632	27	-50	609
% Margem EBITDA Recorrente	11,8%			11,7%

Latam	3T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	3T-24 (reportado)
Receita Líquida	5.912	173	-109	5.976
EBITDA Recorrente	1.017	-65	-38	914
% Margem EBITDA Recorrente	17,2%			15,3%

Comentário do Desempenho

B. Balanço Patrimonial

ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 3T-25	Cosméticos 4T-24	Holding 2T-25	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 3T-25	Cosméticos 4T-24	Holding 2T-25
ATIVOS CIRCULANTES				PASSIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.315	1.741	1.335	Empréstimos, financiamentos e debêntures	177	36	88
Títulos e valores mobiliários	938	1.667	1.007	Arrendamento mercantil	180	111	183
Contas a receber de clientes	4.291	4.660	4.527	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.871	4.447	5.032
Contas a receber - Alienação de controladas	0	1.865	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	214	0
Estoques	3.319	2.387	3.022	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	145	1
Impostos a recuperar	865	542	906	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	734	818	650
Imposto de renda e contribuição social	265	147	234	Obrigações tributárias	437	545	502
Instrumentos financeiros derivativos	40	52	66	Imposto de renda e contribuição social	52	11	79
Outros ativos circulantes	442	320	494	Instrumentos financeiros derivativos	467	111	340
Ativos mantidos para venda	735	0	7.281	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	12
				Outros passivos circulantes	245	437	317
				Ativos mantidos para venda	347	0	4.016
Total dos Ativos Circulantes	12.211	13.380	18.872	Total dos Passivos Circulantes	7.509	6.876	11.220
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES				PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	413	428	425	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.157	2.353	6.271
Contas a receber - Partes relacionadas	0	356	0	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	366	353	352
Impostos a recuperar	594	653	550	Arrendamento mercantil	377	572	395
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.761	1.298	1.719	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	21	36	23
Depósitos judiciais	629	544	576	Obrigações tributárias	304	266	177
Instrumentos financeiros derivativos	90	46	86	Imposto de renda e contribuição social diferidos	135	0	135
Títulos e valores mobiliários	23	29	25	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	868	462	858
Outros ativos não circulantes	46	4	97	Outros passivos não circulantes	269	186	390
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.555	3.358	3.478	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.497	4.230	8.600
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
				Capital social	6.000	2.000	12.490
Imobilizado	2.429	2.058	9.364	Ações em tesouraria	-8	0	0
Intangível	10.201	780	685	Reservas de capital	2.169	539	10.366
Direito de Uso	650	740	685	Reservas de lucro	4.232	5.696	0
				Ajustes de avaliação patrimonial	647	975	-7.812
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.836	6.935	15.993	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	13.041	9.210	15.044
TOTAL DOS ATIVOS	29.047	20.315	34.864	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	29.047	20.315	34.864

Comentário do Desempenho

12 Teleconferência de Resultados

Terça-feira, 11 de novembro de 2025

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

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

Comentário do Desempenho

13 Glossário

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

Alocações Centrais: 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.

CDI: A taxa overnight para depósitos interbancários

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas com vendas, marketing e logística.

DG&A (Despesas gerais e administrativas): incluem despesas gerais e administrativas, 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

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

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

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

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

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

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 anos em comparação, excluindo os efeitos da flutuação da moeda estrangeira

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

PPA: Purchase Price Allocation, ou Alocação do preço de compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

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

TPV (Volume total de pagamentos): valor total processado em transações.

Usuárias ativas do Emaná Pay: usuárias que estiveram ativas pelo menos uma vez nos últimos quatro meses. Critério alinhado à média de consultoras ativas na venda direta

Comentário do Desempenho

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 nove meses
findos em 30 de setembro de 2025 e 2024
Relatório dos Auditores Independentes

Notas Explicativas

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1.	INFORMAÇÕES GERAIS.....	11
2.	DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS	14
3.	RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS	14
4.	ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS	16
5.	GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO	16
6.	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA.....	20
7.	TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	20
8.	CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....	21
9.	ESTOQUES	22
10.	IMPOSTOS A RECUPERAR.....	22
11.	IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....	23
12.	DEPÓSITOS JUDICIAIS.....	23
13.	OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES	24
14.	ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA.....	24
15.	INVESTIMENTOS.....	27
16.	IMOBILIZADO	29
17.	INTANGÍVEL.....	32
18.	DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO	35
19.	EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES	39
20.	FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"	40
21.	OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	41
22.	PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS	41
23.	OUTROS PASSIVOS	43
24.	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	44
25.	INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS.....	45
26.	RECEITA LÍQUIDA	47
27.	DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	47
28.	BENEFÍCIOS A EMPREGADOS	47
29.	RESULTADO FINANCEIRO	48
30.	OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS	49
31.	RESULTADO POR AÇÃO	49
32.	TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	50
33.	COMPROMISSOS.....	53
34.	COBERTURA DE SEGUROS	54
35.	INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA	54
36.	OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC	54
37.	OPERAÇÕES DECONTINUADAS.....	55
38.	EVENTOS SUBSEQUENTES	57

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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 conversão do registro de Categoria "B" para "A", bem como a listagem e admissão das ações da Companhia no Novo Mercado da B3, foram aprovadas em decorrência do cumprimento das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação da extinta Natura &Co Holding S.A. pela Companhia.

Em 2 de julho de 2025, a Companhia iniciou a negociação com as ações NATU3 no segmento do Novo Mercado da B3.

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. A Natura Cosméticos e suas controladas são denominadas "Companhia".

As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura" e "Avon". Além de utilizar-se dos mercados de varejo, *e-commerce*, *business-to-business* (B2B) e franquias como canais de venda de produtos, as suas controladas destacam-se pela atuação do canal de venda direta, realizada, principalmente, pelos (as) Consultores (as).

1.1 Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Conforme divulgado acima e nas notas explicativas nº 1.1 e nº 36 das informações contábeis intermediárias do período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, 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, em conformidade com a relação de substituição estabelecida no Protocolo e Justificação.

Portanto, com a consumação da operação em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a sua controladora, a Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a operação. A Natura &Co Holding S.A., foi formalmente extinta nesta data, e a Companhia permanece como a entidade contábil resultante, refletindo a continuidade das operações do Grupo.

Consumada a incorporação, o capital social da Companhia foi elevado em R\$4.000.000, passando de R\$2.000.000 para R\$6.000.000, bem como foi constituída a Reserva de Capital referente decorrente da incorporação, no montante de R\$1.583.536. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal em que se dividia o capital social da extinta Natura &Co Holding S.A. foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, a serem atribuídas aos acionistas da Companhia em substituição às ações canceladas.

A atualização do Estatuto Social da Companhia, refletindo o novo capital social, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas, realizada em 31 de outubro de 2025, juntamente com a versão consolidada do Estatuto Social.

Conforme anteriormente divulgado nas informações contábeis intermediárias para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do CPC 15 (R1). Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na seção de Resumo das Políticas Contábeis Materiais, nota explicativa nº 3.28, das demonstrações financeiras da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

Ao aplicar este método, as informações contábeis intermediárias e as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos e localmente reconhecidos da entidade adquirida ou incorporada como os saldos resultantes da aquisição nos registros da Companhia, reconhecendo os seus resultados operacionais somente a partir da data de aquisição como parte dos resultados da Companhia. Na aplicação desta política contábil, a Companhia não procede à reapresentação retroativa dos resultados operacionais nem da posição patrimonial da entidade adquirida ou incorporada em períodos ou exercícios anteriores como se já integrassem a Companhia.

Portanto, em conformidade com a política contábil adotada pela Companhia e aplicada de forma consistente em transações similares, os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 30 de setembro de 2025 incluem os saldos individuais e consolidados incorporados em 1º de julho de 2025 da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Consequentemente, os saldos patrimoniais individuais e consolidados comparativos de 31 de dezembro de 2024 não refletem tais saldos da antiga controladora.

Adicionalmente, as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado individuais e consolidadas da Companhia para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025 contemplam os resultados individuais e consolidados auferidos pela antiga controladora de forma prospectiva, a partir da data da incorporação, ou seja, apenas no trimestre findo em 30 de setembro de 2025.

A referida transação e política contábil também foi refletida nas respectivas notas explicativas que acompanham os saldos patrimoniais e de resultado dessas informações contábeis intermediárias contábeis para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.

A composição dos ativos e passivos individuais e consolidados incorporados da Natura &Co Holding S.A., líquidos dos saldos da Companhia e das operações intragrupo para a visão consolidada, está descrita a seguir e estão refletidos nas respectivas notas explicativas:

	1º de julho de 2025	
	Controladora	Consolidado
Ativos		
Caixa e equivalentes de caixa	2.186	75.688
Contas a receber de clientes	-	11.842
Contas a receber intragrupo	158.534	-
Estoques	-	176.498
Impostos a recuperar	-	112.546
Imposto de renda e contribuição social	36.310	43.956
Instrumentos financeiros derivativos	-	54.870
Imposto de renda e contribuição social diferidos	37.211	481.468
Outros ativos circulantes	4.906	119.498
Ativos não circulantes mantidos para venda	-	7.243.674
Investimento	5.853.692	-
Imobilizado	-	513.573
Intangível	-	8.673.716
Direito de uso	-	57.842
Total dos ativos	6.092.839	17.565.171
Passivos		
Empréstimos, financiamentos e debêntures	-	3.925.469
Passivo de arrendamento	-	33.640
Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.399	320.711
Fornecedores - partes relacionadas (a)	441.976	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	728	728
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	34.451	65.199
Obrigações tributárias	22.708	147.243
Imposto de renda e contribuição social	-	988
Instrumentos financeiros derivativos	-	240.852
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.192	431.264
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	135.029
Outros passivos	2.221	80.404
Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda	-	4.015.550
Total dos Passivos	509.675	9.397.077

a) Do saldo incorporado de fornecedores com partes relacionadas, o montante de R\$307.867 era devido junto à Companhia. Essas transações foram extintas com a consumação da incorporação reversa (sem efeito caixa), conforme divulgado na nota explicativa nº 31.2 às informações contábeis intermediárias de 30 de junho de 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

1.2 Classificação da controlada indireta *Avon Cosmetics Ltd* ("ACL") como ativo não circulante mantido para venda

Em 30 de junho de 2025, a Companhia, então na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, que integrava um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada pelo segmento operacional Avon Internacional e uma parcela do segmento operacional Natura &Co Latam (entidades da Avon na América Central e República Dominicana – CARD). O grupo de ativos é composto pelas entidades de ACL, Avon Rússia e Avon CARD, as duas últimas são controladas da ACL, as quais serão alienadas em transações separadas da ACL.

O grupo de ativos acima descrito (ACL) conjuntamente atendeu aos critérios de classificação como "ativo mantido para venda" e de "operações descontinuadas" simultaneamente, em conexão com o plano estratégico da Administração, aprovado pelos órgãos de governança da Companhia. Portanto, trata-se de um único plano coordenado, com compradores distintos, cujas transações ocorrerão em ordem cronológica não necessariamente sequencial.

Como parte da classificação de um grupo de ativos como ativo mantido para venda, a Companhia mensurou este grupo de ativos pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo líquido das despesas de venda. Em 30 de junho de 2025, em razão da mensuração ao valor justo dos ativos e passivos realizada na combinação de negócios com a ACL, não foi identificado indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, pois os saldos foram mensurados com base nos saldos contábeis existentes, os quais se aproximavam substancialmente de seus respectivos valores justos.

Em 14 e 18 de setembro foram celebrados acordos vinculantes para a alienação dos grupos de ativos da Avon Internacional (ACL), exceto a marca da Avon na América Latina e a Avon Rússia, e das entidades da Avon CARD.

O contrato de alienação para o grupo de ativos da ACL prevê a contraprestação de £1,00 (uma Libra Esterlina), acrescido de contraprestação contingente ("earn-out" e eventos de liquidez), avaliada pela Companhia com o valor nulo. Portanto, em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda do grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos de operações intragrupo da ACL, no montante de R\$1.700.502, e foi registrada na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas. Até a conclusão da transação, prevista para o primeiro trimestre de 2026, a ACL permanece sob controle societário da Companhia. Maiores detalhes estão divulgados nas notas explicativas nº 14 e nº 37.

Em relação ao grupo de ativos da Avon CARD, o contrato prevê a contraprestação de US\$1,00 (um Dólar Americano), acrescido de US\$ 22 milhões referente a saldos intragrupos entre a Avon Guatemala e a Avon México, subsidiária integral da Companhia. Em 30 de setembro de 2025, a Administração avaliou o valor recuperável desse grupo de ativos e concluiu que não havia perda a ser reconhecida. A transação foi concluída em 3 de outubro de 2025 e não produziu efeitos nessas informações contábeis intermediárias. Maiores detalhes estão divulgados nas notas explicativas nº 14, nº 37 e nº 38.

Nas demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa, os efeitos associados a essas operações classificadas como ativos não circulante mantido para venda foram classificadas como operação descontinuada no período de três meses findo em 30 de setembro de 2025, em decorrência da incorporação reversa ocorrida em 1º de julho. A reapresentação da demonstração do resultado para os períodos comparativos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024 não foi necessária pelo mesmo motivo, acrescido do fato de que a ACL foi readquirida pela Companhia em 4 de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo de *Chapter 11*.

Dessa forma, conforme divulgado nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, os saldos comparativos em 30 de setembro de 2024, apresentados na nota explicativa de operações descontinuadas, correspondem substancialmente aos valores da provisão integral dos recebíveis relativos à contraprestação contingente ("earn-out") originada na alienação da antiga controlada The Body Shop.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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 três e nove meses findos em 30 de setembro de 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 4 de novembro de 2025.

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) contraprestações contingentes oriundas da alienação da antiga controlada The Body Shop; (iii) demais ativos financeiros; (iv) mensuração do valor justo dos ativos e passivos adquiridos e assumidos na aquisição da ACL, ocorrida em 4 de dezembro de 2024; (v) mensuração do grupo de ativos da Avon Internacional (ACL) classificados como mantido para venda; (vi) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (vii) 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 2024, emitidas em 13 de março de 2025, bem como com aquelas aplicadas aos períodos comparativos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024, exceto quanto: (i) às novas normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025; e (ii) às políticas contábeis anteriormente aplicadas exclusivamente pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A., até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

A partir da incorporação da antiga controladora, essas políticas contábeis materiais passaram a ser aplicadas pela Companhia na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, abrangendo especificamente os Ativos Intangíveis relativos a Marcas e Patentes, Relacionamentos com representantes e Tecnologias desenvolvidas, decorrentes da combinação de negócios com a Avon nos países da América Latina, bem como as políticas de Informações por segmento, Ações em tesouraria e do Resultado por ação, em razão da referida incorporação e da aprovação do programa de recompra de ações iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3. Essas políticas estão descritas a seguir (notas explicativas nº 3.11, nº 3.21, nº 3.25 e nº 3.29).

A Companhia considerou também os requisitos requeridos pela Orientação Técnica OCPC 10 - Créditos de Carbono (tCO2e), Permissões de emissão ("*allowance*") e Crédito de Descarbonização (CBIO), vigente para períodos iniciados em 1º de janeiro de 2025, os quais foram consideradas na elaboração destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, não havendo efeitos nos respectivos saldos contábeis.

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 2024.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

3.1 Ativos intangíveis

3.1.1 Marcas e patentes

As marcas e patentes adquiridas separadamente são demonstradas pelo custo histórico. As marcas e patentes adquiridas em uma combinação de negócios são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição.

3.1.2 Relacionamentos com representantes

Os relacionamentos com representantes adquiridos em combinação de negócios são reconhecidos pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear.

3.1.3 Tecnologias desenvolvidas

As tecnologias desenvolvidas compreendem a tecnologia para o desenvolvimento de produtos (incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e *designs*), oriunda de operações de combinações de negócios, e são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear. Devido a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante disponível para venda, em 30 de junho de 2025, a amortização para essa classe de ativos foi pausada a partir desta data.

3.2 Informações por segmento

Com a incorporação da extinta controladora Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter instrumentos patrimoniais admitidos à negociação no segmento do Novo Mercado da B3, ficando, portanto, sujeita à divulgação de informações por segmentos em suas informações contábeis.

Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava obrigada a apresentar tais informações, uma vez que o principal gestor das operações ("CODM") – representado pelo Conselho de Administração – estava situado na antiga controladora Natura &Co Holding S.A., além de a Companhia não deter instrumentos de dívida ou patrimoniais negociados no mercado de capitais.

Assim, essa divulgação configura uma nova exigência a ser aplicada de forma prospectiva. Consequentemente, as informações por segmentos não são apresentadas para o período comparativo de nove meses findo em 30 de setembro de 2024, pois não se caracteriza uma mudança de política contábil que requeira a aplicação retrospectiva.

As informações por segmentos de negócios são preparadas de acordo com a forma como são reportadas ao CODM, responsável pela tomada de decisões sobre a alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos. Essas informações são apresentadas na nota explicativa nº 25, em conformidade com o relatório interno disponibilizado ao CODM.

A Administração da Companhia toma decisões a partir de sua estrutura de governança corporativa, sendo as decisões de negócio envolvendo alocação de recursos e avaliação de desempenho, que impactam a Companhia, tomadas pelo Conselho de Administração, que atua como principal órgão tomador de decisões.

Dessa forma, após a incorporação, refletindo a simplificação da estrutura e do modelo de gestão, o segmento operacional Natura &Co Latam foi renomeado para Natura, apresentado com as subdivisões geográficas Brasil e Hispana, correspondentes às operações no Brasil e na América Latina. O segmento, anteriormente reportado de forma agregada, passou a ser apresentado de forma desdobrada geograficamente, sem alteração do total consolidado do segmento, não configurando mudança na identificação do segmento operacional pelo CODM, nem na forma como o processo de tomada de decisões sobre alocação de recursos e avaliação de desempenho é conduzido internamente.

Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda em 30 de junho de 2025, os resultados auferidos por suas operações, substancialmente representando pelo segmento operacional Avon Internacional, foram classificados como operações descontinuadas para o período de três meses findo em 30 de setembro de 2025 (após a incorporação em 1º de julho de 2025, aplicando o método do custo predecessor com a aplicação prospectiva a partir da data da incorporação), considerando que a referida controlada era consolidada na antiga controladora Natura &Co Holding S.A.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

O CODM da Companhia, responsável pela definição da alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, conta com o apoio de cinco comitês de assessoramento temáticos: O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, responsável pela operacionalização dos processos de auditoria interna e externa, dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos e a coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio; Comitê Estratégico, responsável por apoiar o monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa; Comitê de Governança Corporativa, responsável pelo monitoramento do funcionamento do nosso sistema de governança corporativa; Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, de Desenvolvimento Organizacional e de Sistemas de Gestão; e o Comitê de Sustentabilidade, responsável pelo acompanhamento das estratégias do Grupo e suas Unidades de Negócios em temas associados ao atingimento dos objetivos estabelecidos no Compromisso com a Vida, assumido em 2020 pela Companhia e estratégias relacionadas ao tema Sustentabilidade no âmbito corporativo e das Unidades de Negócios.

3.3 Lucro por ação

O resultado básico por ação é calculado pela divisão do lucro ou prejuízo atribuível aos acionistas da Companhia pela quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação, excluídas as ações ordinárias adquiridas pela Companhia e mantidas em tesouraria.

Após a incorporação da controladora Natura &Co Holding S.A. e a aprovação do programa de recompra de ações, iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3, a Companhia passou a divulgar também o resultado por ação diluído, calculado com base no ajuste da média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, supondo a conversão de todos os instrumentos potenciais em ações ordinárias que possam provocar diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas, planos de aceleração de estratégia e ações de desempenho que podem gerar efeito diluidor sobre o lucro por ação.

Os valores de resultado por ação, básicos e diluídos, relativos às operações descontinuadas, são divulgados em conjunto com o resultado por ação das operações em continuidade na nota explicativa nº 31, sendo as informações referentes às operações em continuidade apresentadas na demonstração do resultado consolidada.

3.4 Ações em tesouraria

A partir de 2 de julho de 2025, com a aprovação do programa de recompra de ações de emissão da Companhia, os instrumentos patrimoniais próprios da Companhia que são readquiridos (ações de tesouraria) foram reconhecidos ao custo de aquisição e deduzidos do patrimônio líquido. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado na compra, venda, emissão ou cancelamento dos instrumentos patrimoniais próprios da Companhia.

No momento da alienação ou transferência das ações em tesouraria para os beneficiários dos planos de pagamento baseado em ações (liquidadas em ações), o valor da contraprestação recebida é reconhecido como um aumento no patrimônio líquido, e eventual ganho ou perda resultante da transação é registrado como reserva de capital.

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

As áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são materiais para as informações contábeis intermediárias foram apresentadas nas demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, na nota explicativa nº 4.

As demais estimativas e premissas utilizadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025, não apresentaram alterações significativas em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2024.

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 2024, na nota explicativa nº 5.1., e não sofreram alterações para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

5.1 Riscos de mercado e contabilidade de hedge

A Companhia classifica instrumentos financeiros derivativos entre derivativos financeiros e derivativos operacionais. Os derivativos financeiros incluem *swaps* ou *forwards* utilizados para proteger riscos cambiais ou de taxa de juros relacionados a empréstimos, financiamentos, títulos de dívida e empréstimos entre partes relacionadas. 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 setembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024, 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.

Controladora	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Contratos de <i>swap</i> : ^(a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	836.531	817.529	(78.823)	(82.454)
Ponta passiva:				
Posição vendida no CDI	(799.926)	(822.395)	-	-
Contratos de <i>"NDFs e forward"</i> :				
Posição Natura Cosméticos (Controladora)	-	(25.118)	-	(25.118)
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido:	36.605	(29.984)	(78.823)	(107.572)

Consolidado	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Contratos de <i>"swap"</i> : ^(a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	836.531	817.529	(78.823)	(82.454)
Ponta passiva:				
Posição vendida no CDI	(799.926)	(822.395)	-	-
Contratos de <i>"NDFs e forward"</i> :				
Posição Natura Cosméticos	-	(25.118)	-	(25.118)
Posição Natura Indústria	(22.710)	11.539	(22.710)	11.539
Posição Natura Mexico	-	(1.131)	-	(1.132)
Posição Avon Industrial	(3.188)	6.574	(3.188)	6.574
Posição Natura &Co Luxembourg	(346.961)	-	(346.961)	-
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido:	(336.254)	(13.002)	(451.682)	(90.591)

(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.

Abaixo é apresentada a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	46.439	14.204
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos <i>"swap"</i> e <i>"forward"</i> (não realizadas)	(32.705)	(65.309)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	46.513	68.513
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	2.774	3.045
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	2.799	38.480
Outras movimentações	-	12.539
Saldo em 30 de setembro de 2024	65.820	71.472
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.984)	(13.002)
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos <i>"swap"</i> e <i>"forward"</i> (não realizadas) – resultado financeiro	4.717	(123.143)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	47.841	52.181
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	14.769	16.445
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	(738)	(89.017)
Outras movimentações	-	6.264
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(185.982)
Saldo em 30 de setembro 2025	36.605	(336.254)

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

A Companhia efetua a designação formal para contabilidade de *hedge* de certos derivativos financeiros e operacionais acima descritos em conformidade com a política de gestão de riscos da Companhia. 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 nove meses findo em 30 de setembro de 2025 são apresentados abaixo (informações contábeis intermediárias consolidadas):

			Outros resultados abrangentes		
	Objeto de proteção	Moeda de referência (<i>Notional</i>)	Valor justo	Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) no período
Swap de moeda - US\$/R\$					
Natura Cosméticos	Moeda e taxa de juros	BRL	-	-	(738)
Contratos <i>Forward</i> e <i>Swap</i> (Avon Industrial)	Moeda	BRL	(3.188)	(3.188)	(9.762)
Contratos <i>Forward</i> (Natura Indústria)	Moeda	BRL	(36.973)	(36.973)	(81.868)
Contratos <i>Forward</i> (Luxemburgo)	Moeda	BRL	-	-	3.351
Total			(40.161)	(40.161)	(89.017)

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

	Controladora	Consolidado
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2023	(1.379)	(7.637)
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	2.799	38.480
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(952)	(11.502)
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2024	468	19.341
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	487	48.164
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(738)	(89.017)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	251	28.086
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2025	-	(12.767)

5.2 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, como descrito abaixo.

- (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.

Não houve transferência entre os níveis de mensuração na hierarquia do valor justo nos períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 para esses ativos e passivos.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

Para os itens classificados no nível 3 da hierarquia de mensuração ao valor justo, consultar os subitens (a), (b) e (c) a seguir (exceto a contraprestação fixa diferida referente a alienação da antiga controlada The Body Shop, que está classificada no nível 2, conforme descrito no subitem (b)):

a) Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltda.

O valor justo do investimento no Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltda. ("Fundo DBV"), classificado no nível 3 da hierarquia do 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.

b) Recebíveis associados à venda da antiga controlada The Body Shop

Como parte do contrato de venda com o adquirente da antiga controlada The Body Shop, foi acordado uma contraprestação contingente, estipulando pagamentos adicionais em dinheiro para a Companhia de até £30.000 mil em 2025 e £60.000 mil em 2026, caso determinadas medidas de desempenho sejam atingidas pela operação da The Body Shop nos anos fiscais de 2024 e 2025.

Em abril de 2024, quando as propostas do administrador judicial, nomeado no contexto do pedido de recuperação judicial no Reino Unido da antiga controlada The Body Shop, foram protocoladas, foram disponibilizadas informações adicionais que afetaram prospectivamente a avaliação do valor justo do recebível.

Com base nesses fatos e circunstâncias, a Administração da Companhia avaliou que as informações que suportaram a mensuração do valor justo desses recebíveis em 31 de dezembro de 2023 poderiam não mais ser consideradas confiáveis para fins de determinação do valor justo atual do recebível, gerando então um ajuste no valor justo do recebível no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024, com o respectivo impacto afetando a demonstração do resultado, na linha de operações descontinuadas no valor de aproximadamente R\$485.000.

Em relação à contraprestação fixa diferida, com vencimento em 29 de dezembro de 2028, devida pelo adquirente da antiga controlada The Body Shop, o Grupo Aurelius, no montante de R\$412.624 (R\$427.753, em 31 de dezembro de 2024), a Companhia não identificou indícios de que o risco de crédito da contraparte teria aumentado significativamente a ponto de exigir o reconhecimento de perdas de crédito esperadas em 30 de setembro de 2025 e em 31 de dezembro de 2024. Esses recebíveis referentes à contraprestação fixa diferida possuem mensuração classificado no nível 2 da hierarquia de mensuração do valor justo.

c) Recebíveis associados as Avon Cosmetics Limited ("ACL") e Avon Products Inc. ("API")
Visão Controladora para 2025 e 2024 e Visão Consolidado para 2024

Conforme divulgado na nota explicativa nº 4.9 nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024, a Companhia possuía recebíveis junto à ACL e API, principalmente, a financiamentos intragrupo providos em 2024 e em períodos anteriores nos valores originais de R\$619.480 junto à ACL e o montante de R\$88.394 referente a recebíveis junto à API. Considerando há época a deterioração do risco de crédito da ACL e da API, no contexto do *Chapter 11*, a Companhia avaliou que o risco de crédito aumentou de maneira significativa, e estimou os fluxos de caixa previsíveis para sua recuperabilidade levando em consideração todos os termos contratuais do instrumento financeiro, o que inclui fluxos de caixa associados a garantia detida ou outras melhorias de crédito que forem parte integrante dos termos contratuais.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

As garantias consistem substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon e ações da Companhia, as quais são avaliadas a partir da perspectiva de geração de receita das operações dentro da metodologia "relief from royalty", imputando um percentual a título de *royalty* sobre tais receitas de forma a remunerar a detentora da marca pela cessão desta. Além do próprio *royalty* (que é obtido a partir de estudos de mercado suportados por avaliadores externos), os inputs não observáveis envolvidos incluem as projeções de receitas e fluxos de caixa aprovados pelos níveis de governança apropriados da Companhia e utilizados na condução dos negócios e a taxa de desconto, que reflete os riscos de mercado aplicáveis.

Em 30 de setembro de 2024, como controlada da antiga Natura &Co Holding S.A., na visão controladora, a Companhia reconheceu a provisão para o valor recuperável com as contrapartes API, no montante total do recebível de R\$88.394, e ACL (incluindo as entidades da Avon CARD), no montante de R\$235.657, impactando a demonstração do resultado na linha de outras despesas operacionais, líquidas (nota explicativa nº 30). Em 31 de março de 2025, como resultado da atualização dessa avaliação de recuperabilidade dos recebíveis junto à ACL, a Companhia reconheceu o montante de R\$95.402, também impactando a mesma linha da demonstração do resultado.

Em 30 de setembro de 2025, após a incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding S.A., no contexto da alienação do perímetro Avon CARD, parte dos recebíveis da Companhia, na visão controladora, junto a essas entidades foi capitalizada por meio de aumento de investimento como etapa da reorganização societária implementada previamente à conclusão da transação. Esses recebíveis junto às entidades da Avon CARD haviam sido integralmente provisionados no trimestre findo em 30 de setembro de 2024, à época do *Chapter 11*, conforme mencionado acima. Com a capitalização, o valor recuperável foi reestabelecido ao valor nominal, resultando na reversão da provisão no montante de R\$200.429, na visão controladora, registrada em outras receitas operacionais (nota explicativa nº 30). No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupo são eliminadas.

Considerando que, na data-base destas informações contábeis intermediárias, a transação de alienação do perímetro ACL ainda não havia sido concluída, mantendo-se a consolidação dessas entidades pela Companhia como ativo não circulante mantido para venda (nota explicativa nº 14), os demais recebíveis relacionados ao referido perímetro não apresentaram indícios de perda no valor recuperável, considerando as garantias atreladas àquelas operações.

O valor líquido dos recebíveis em 30 de setembro de 2025 é de R\$403.278 e contempla os recebíveis junto à ACL detidos pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A. no montante de R\$133.972, assumidos pela Companhia no contexto da incorporação em 1º de julho de 2025 (R\$355.543, em 31 de dezembro de 2024), vide nota explicativa nº 32.

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Caixa e bancos	103.308	228.397	823.315	995.970
Certificado de depósitos bancários	8.545	8.488	105.113	73.979
Operações compromissadas ^(a)	-	-	386.602	671.238
	111.853	236.885	1.315.030	1.741.187

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 ("CETIP"), sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias. Em 30 de setembro de 2025, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de **101,20%** do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2024).

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Fundo de investimento exclusivo ^(a)	517.039	415.181	-	-
Fundos de investimento mútuo ^(b)	-	-	191.938	579.022
Letras financeiras ^(c)	-	-	252.989	281.501
Títulos públicos (LFT) ^(d)	-	-	190.191	410.449
Fundo de investimentos em moeda estrangeira ^(e)	122.746	395.810	303.312	395.810
Natura Pay FIDC ^(f)	176.647	153.262	-	-
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	22.890	28.692	22.890	28.692
	839.322	992.945	961.320	1.695.474
Circulante	639.785	810.991	938.430	1.666.782
Não circulante	199.537	181.954	22.890	28.692

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

- a) A Companhia concentra 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 são apresentados na rubrica “Fundo de Investimento Exclusivo” na controladora.
- 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 apresentadas conforme o componente financeiro.
- O saldo em 30 de setembro de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$19.682 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) 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) Em 30 de setembro de 2025, as aplicações financeiras em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 102,10% do CDI (104,10% em 31 de dezembro de 2024).
- d) Em 30 de setembro de 2025, as aplicações financeiras em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 100,50% do CDI (91,20% do CDI em 31 de dezembro de 2024).
- e) Representado substancialmente por fundos de investimentos e operações compromissadas lastreadas em títulos públicos americanos e investimentos de renda fixa em mercados emergentes.
- f) O Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal ("Natura Pay FIDC") foi constituído em 31 de outubro de 2024, sob a forma de condomínio fechado e destina-se, exclusivamente, a investidores profissionais, tal como definidos pela legislação vigente. O prazo de duração é indeterminado. Em 31 de dezembro de 2024, o saldo referia-se aos aportes realizados pela Companhia para a constituição do Natura Pay FIDC somados aos rendimentos do período para fins de apresentação consolidada, o saldo das aplicações financeiras do Fundo é apresentado conforme o componente financeiro. Em 30 de setembro de 2025, as aplicações do Fundo correspondem a operações compromissadas, no montante de R\$23.495 (R\$296.122, em 31 de dezembro de 2024), e foram classificadas como equivalentes de caixa. Os recebíveis de direitos creditórios são apresentados no contas a receber, e a participação dos cotistas sêniores é registrada no passivo como "obrigações com cotistas sêniores", ambas nas demonstrações financeiras consolidadas. Maiores informações estão descritas na nota explicativa nº 36.

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

	Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024
Certificado de Depósitos Bancários (caixa e equivalentes de caixa)	96.568	23.475
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	339.667	329.571
Letras financeiras	252.989	281.501
Títulos públicos (LFT)	159.741	160.218
	848.965	794.765

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Contas a receber de clientes	1.232.957	1.878.694	4.673.389	5.018.930
(-) Perdas de crédito esperadas	(130.358)	(144.101)	(382.375)	(359.425)
	1.102.599	1.734.593	4.291.014	4.659.505

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida 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 setembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024:

	30/09/2025				31/12/2024			
	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	908.255	(6.906)	3.893.726	(97.221)	1.562.192	(19.619)	4.266.278	(122.920)
Vencidos:								
Até 30 dias	104.293	(14.623)	332.479	(33.339)	118.824	(22.059)	377.783	(39.801)
De 31 a 60 dias	57.587	(17.579)	107.145	(34.684)	51.441	(21.310)	100.036	(39.823)
De 61 a 90 dias	48.745	(22.949)	87.615	(40.833)	44.136	(25.705)	80.159	(47.436)
De 91 a 180 dias	114.077	(68.301)	252.424	(176.298)	102.101	(55.408)	194.674	(109.445)
	1.232.957	(130.358)	4.673.389	(382.375)	1.878.694	(144.101)	5.018.930	(359.425)

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	(123.215)	(257.756)
Aquisição de controladas	(35.715)	-
Adições, líquidas de reversões	(193.744)	(327.093)
Baixas ^(a)	214.184	261.475
Ajustes de conversão	-	(9.918)
Saldo em 30 de setembro de 2024	(138.490)	(333.292)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(144.101)	(359.425)
Adições, líquidas de reversões	(224.717)	(377.320)
Baixas ^(a)	238.460	343.916
Ajustes de conversão	-	30.558
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(20.104)
Saldo em 30 de setembro de 2025	(130.358)	(382.375)

(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	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Produtos acabados	609.788	748.241	2.489.852	2.002.664
Matérias-primas e materiais de embalagem	7.768	-	888.110	495.938
Materiais auxiliares	79.422	90.309	244.310	165.737
Produtos em elaboração	-	-	75.462	49.793
(-) Perdas na realização dos estoques	(26.380)	(29.167)	(378.708)	(327.520)
	670.598	809.383	3.319.026	2.386.616

A movimentação das perdas na realização dos estoques para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	(17.476)	(238.270)
Aquisição de controlada sob controle comum	-	(23.902)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(19.365)	(144.252)
Baixas ^(b)	23.925	123.459
Ajustes de conversão	-	(8.355)
Saldo em 30 de setembro de 2024	(12.916)	(291.320)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.167)	(327.520)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(893)	(193.830)
Baixas ^(b)	3.680	174.380
Ajustes de conversão	-	21.667
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(53.405)
Saldo em 30 de setembro de 2025	(26.380)	(378.708)

- 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 em baixas dos produtos para os quais já havia perdas registradas, onde a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de vendas e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
ICMS sobre aquisição de insumos ^(a)	123.455	214.041	373.998	324.616
Tributos sobre aquisição de insumos – no exterior	-	-	277.929	174.879
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	3.733	3.067	25.941	20.382
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos ^(b)	56.837	46.350	631.966	570.730
Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI ^(c)	369	2.291	116.808	74.421
Outros	27.693	26.229	32.558	30.524
	212.087	291.978	1.459.200	1.195.552
Circulante	111.889	137.440	865.288	542.408
Não circulante	100.198	154.538	593.912	653.144

- 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) Saldo será utilizado para compensação de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e outros impostos federais a pagar em operações futuras da Companhia.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 27,61%, resultante de um lucro antes dos impostos de R\$ 473.860 e uma despesa de imposto de renda de R\$130.819. 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 comparativo de nove meses findo em 30 de setembro de 2024, a taxa efetiva calculada foi de 18,92%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 1.202.291 e na despesa de imposto de renda de R\$ 227.481. Os principais componentes que fazem com que a alíquota efetiva se desvie da alíquota nominal de imposto de renda de 34% são importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento, juros sobre capital próprio e outros incentivos. Por outro lado, estes benefícios são parcialmente compensados pelo mix de resultados antes de impostos por país, os prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiadas pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as obrigações fiscais locais.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os períodos de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado	
	Ativo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2023	348.142	881.584	(39.615)
Efeito no resultado	38.624	129.051	47.791
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	25.609	(10.635)
Baixa associada a operação descontinuada	149.333	149.333	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	14.015	15.993	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	(952)	(11.501)	-
Ajustes de conversão	-	(36.893)	2.459
Saldo em 30 de setembro de 2024	549.162	1.153.176	-
Saldo em 31 de dezembro de 2024	667.348	1.297.821	-
Efeito no resultado	14.556	(8.866)	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(3.667)	(3.767)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	251	28.086	-
Ajustes de conversão	-	(34.184)	-
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	37.211	481.468	(135.029)
Saldo em 30 de setembro de 2025	715.699	1.760.558	(135.029)

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuidades na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024.

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.

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Processos tributários sem provisão ^(a)	245.012	213.797	451.560	385.310
Processos tributários provisionados ^(b)	145.689	135.816	169.482	152.436
Processos cíveis sem provisão	2.137	2.405	2.512	2.758
Processos cíveis provisionados	887	1.023	1.184	1.293
Processos trabalhistas sem provisão	2.432	1.326	2.739	2.076
Processos trabalhistas provisionados	1.061	502	1.479	224
Total de depósitos judiciais	397.218	354.869	628.956	544.097

- 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.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	383.182	408.030
Novos depósitos	6.678	58.603
Resgates em favor da Companhia	(17.832)	(17.834)
Atualização monetária e juros	18.778	21.867
Aplicação na liquidação de processos	(37.797)	(45.476)
Saldo em 30 de setembro de 2024	353.009	425.190
Saldo em 31 de dezembro de 2024	354.869	544.097
Novos depósitos	28.833	61.898
Resgates em favor da Companhia	(4.794)	(4.904)
Atualização monetária e juros	19.985	34.468
Aplicação na liquidação de processos	(1.675)	(1.881)
Ajustes de conversão	-	(4.722)
Saldo em 30 de setembro de 2025	397.218	628.956

Além de depósitos judiciais, a Companhia possui apólices de seguro garantia e cartas de fiança para alguns processos judiciais.

13. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Adiantamento para propaganda e marketing	122.012	47.055	135.517	56.223
Adiantamento para fornecedores	63.172	44.499	183.683	99.758
Adiantamento para colaboradores	6.094	9.567	12.601	14.552
Despesas antecipadas com seguros	8.532	16.154	20.632	29.656
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	-	-	53.775	50.324
Adiantamento para aquisição de créditos de carbono	15.125	11.975	15.125	11.975
Outros	16.798	16.070	66.439	61.305
	231.733	145.320	487.772	323.793
Circulante	225.502	142.544	441.808	319.533
Não circulante	6.231	2.776	45.964	4.260

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, em 30 de junho de 2025, a Companhia, então na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding, avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, que integra um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento operacional Avon Internacional, a ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios), o plano inclui ainda as entidades por ela controlada, a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), as quais serão alienadas em transações separadas da ACL.

Na classificação inicial, considerando a combinação de negócios com a ACL, ocorrida em 4 de dezembro de 2024, a Companhia entendeu que o valor justo atribuído na combinação de negócios permanecia substancialmente alinhado ao valor contábil então registrado. Dessa maneira, não foi identificado indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda. Portanto, esses saldos foram mensurados com base nos saldos contábeis existentes, os quais se aproximavam substancialmente de seus respectivos valores justos.

Como resultado desta avaliação, em 30 de junho de 2025, os saldos contábeis representados pela ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios) e suas controladas foram classificadas no balanço patrimonial consolidado, da então controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., como um ativo não circulante mantido para venda e operação descontinuada.

Com a incorporação em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da então controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia. Assim, em 30 de setembro de 2025, os valores do ativo não circulante mantido para venda correspondem substancialmente às operações da Avon Rússia e das entidades da Avon Card, considerando as perdas por redução ao valor recuperável do perímetro Avon Internacional (ACL).

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

14.1 - Perímetro Avon CARD:

Em 14 de setembro de 2025, foi celebrado acordo vinculante com o Grupo PDC, empresa de bens de consumo com presença na América Central e no Peru, referente à alienação do perímetro denominado Avon CARD, composto pelas operações na Guatemala, Nicarágua, Panamá, Honduras, El Salvador e República Dominicana. Nos termos do contrato, o preço da transação foi fixado em US\$1,00 (um dólar americano), acrescido de um recebível de US\$ 22 milhões da Avon Guatemala à subsidiária integral da Companhia no México.

Em 30 de setembro de 2025, o valor contábil do grupo de ativos classificados como mantidos para venda apresentava-se inferior ao valor justo da contraprestação, motivo pelo qual não foi registrado perda pelo valor recuperável. A efetiva transferência de controle ao Grupo PDC ocorreu em 3 de outubro de 2025, quando foram implementadas as condições suspensivas previstas no contrato e formalizado a conclusão da transação. Portanto, a conclusão da transação foi tratada como evento subsequente e não produziu efeitos sobre essas informações contábeis intermediárias. Os efeitos estimados da baixa dos ativos líquidos, bem como o resultado estimado da transação, foram divulgados na nota explicativa nº 38.

Como parte da transação, a Companhia firmou acordos para continuar fornecendo produtos acabados para Avon CARD e atuará como licenciadora da marca Avon naquela região.

14.2 - Perímetro Avon Internacional (ACL):

Em 18 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contrato vinculante para a alienação da controlada ACL a um veículo de aquisição afiliado à Regent, pelo valor de £1,00 (uma Libra Esterlina). O contrato prevê, adicionalmente, a contraprestação contingente ("earn-outs") limitado a 10% do resultado líquido justado da ACL nos anos de 2027 a 2029 e pagamentos contingentes vinculados a eventos de liquidez envolvendo entidades específicas do perímetro, tais como uma eventual alienação de determinadas entidades.

A contraprestação contingente foi avaliada pela Companhia, que concluiu que o valor justo desses componentes era nulo, em virtude do histórico de resultados líquidos negativos da controlada, da ausência de evidências verificáveis de reversão de lucratividade no curto prazo e do caráter incerto e discricionário dos determinados eventos de liquidez. Dessa forma, a contraprestação considerada para fins de mensuração do valor justo do grupo de ativos foi de £1,00 (uma Libra Esterlina).

Portanto, em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu o montante de R\$1.700.502 como perda integral por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos das operações intragrupo da ACL. Essa perda foi registrada em operações descontinuadas (vide notas explicativas nº 1.2 e nº37).

Adicionalmente, o contrato vinculante não inclui o mercado russo da Avon, nem a marca e as operações da Avon para a região da América Latina - incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, esses ativos intangíveis foram reclassificados para ativos operacionais e continuam sujeitos a teste de recuperabilidade (nota explicativa nº 17). A Companhia não identificou indicadores de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis.

O contrato estabelece ainda que, na conclusão, a Companhia disponibilizará à ACL uma linha de crédito garantida de até US\$ 25 milhões, com prazo de utilização de até 12 meses e vencimento em cinco anos a partir do primeiro saque. Em 30 de setembro de 2025, tal compromisso não foi reconhecido contabilmente por não configurar uma obrigação presente. O compromisso é tratado como compromisso firme ainda não reconhecido divulgado na nota explicativa nº 33, sendo que o reconhecimento contábil ocorrerá na conclusão da transação, quando então será mensurado como compromisso de crédito sujeito ao cálculo de perdas de crédito esperadas.

Como parte da transação, a Companhia também concordou que a maior parte dos recebíveis de empréstimos intragrupos detidos pela Companhia e suas controladas junto à ACL serão capitalizados antes da conclusão da transação (prevista para o primeiro trimestre de 2026), e o restante, transferido ao comprador sem contraprestação após o cumprimento de condições pós-fechamento acordadas pelas partes. Na conclusão da transação, esses recebíveis remanescentes serão reclassificados de intragrupos para com terceiros e serão mensurados pelo valor justo.

Até a conclusão da transação, prevista para o primeiro trimestre de 2026 e sujeita a condições precedentes, a ACL permanecerá integralmente consolidada. A reclassificação do saldo acumulado de conversão cambial e outros itens registrados em Outros Resultados Abrangentes para o resultado de operações descontinuadas ocorrerá apenas na data da efetiva perda de controle por meio da conclusão da transação, que está prevista para o primeiro trimestre de 2026.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

14.3 - Perímetro Avon Rússia:

A Avon Rússia foi classificada separadamente como grupo de ativos mantido para venda e operação descontinuada em 30 de junho de 2025.

Em 30 de setembro de 2025, não houve andamento no processo de alienação.

14.4 - Composição e movimentação:

A composição e movimentação do saldo dos ativos não circulantes mantidos para venda e dos passivos relacionados para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 está descrita a seguir:

Ativos e passivos, líquidos das transações intragrupo	Propriedades	Avon CARD	Avon Rússia	Avon Internacional (ACL)	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2024	-	-	-	-	-
Transferências do imobilizado (a)	36.821	-	-	-	36.821
Incorporação Natura &Co Holding (b)	-	26.868	408.638	2.792.618	3.228.124
Transferências para intangível	-	-	-	(994.988)	(994.988)
Movimentações de saldo após o reconhecimento inicial	-	(58.124)	(14.579)	(53.548)	(126.251)
Ajustes de conversão	(2.501)	696	(10.026)	(43.580)	(55.411)
Redução por perda ao valor recuperável (c)	-	-	-	(1.700.502)	(1.700.502)
Saldo em 30 de setembro de 2025	34.320	(30.560)	384.033	-	387.793

- a) Em 30 de setembro de 2025, as transferências contemplam substancialmente propriedades da controlada Avon Argentina. A Companhia não identificou indicativo de perda por redução ao valor recuperável.
- b) Os ativos e passivos transferidos para mantidos para venda estão líquidos de transações intragrupo que são eliminadas para fins de consolidação. Esses saldos foram incorporados como parte da reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1
- c) Em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo nulo de venda da ACL, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável para esse grupo de ativos, impactando as operações descontinuadas.

Em 30 de setembro de 2025, considerando os movimentos mencionados acima, as principais classes de ativos e passivos mantidos para venda são compostos pelos saldos dos perímetros da Avon CARD e da Avon Rússia, conforme demonstrado na tabela a seguir.

30/09/2025	
Ativo	
Caixa e equivalentes de caixa	175.263
Contas a receber de clientes	51.921
Estoques	193.961
Impostos a recuperar	23.909
Imposto de renda e contribuição social diferidos	8.382
Outros ativos	49.438
Imobilizado	176.778
Intangível	35.640
Direito de uso	19.773
Total dos ativos	735.065
Passivo	
Passivo de arrendamento	28.079
Fornecedores e operações de "risco sacado"	149.087
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	45.192
Obrigações tributárias	21.188
Imposto de renda e contribuição social diferidos	14.961
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	9.330
Outros passivos	79.434
Total dos passivos	347.270
Total dos ativos líquidos	387.793

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

15. INVESTIMENTOS

As informações e a movimentação dos saldos para os períodos de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 e 2024 estão a seguir:

	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina (***)	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Avon Industria	Avon Argentina	Combinação de negócios Avon Latam	Outras controladas (*)	Total	Natura &Co International S.à.r.l. (**)	Avon Chile	Total	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	98,00%	100,00%	100,00%		100,00%	99,88%		
Patrimônio líquido das controladas	2.649.830	199.888	108.948	1.123.595	1.060.309	169.786	93.623	161.429	322.856	606.934	907.273	-	-	93.217	7.497.688	(4.628.249)	(54.588)	(4.682.837)	2.814.851
Participação no patrimônio líquido	2.596.794	199.869	108.944	1.123.481	1.060.095	169.785	93.625	161.427	322.856	606.327	889.681	1	-	93.217	7.426.102	(4.628.247)	(58.789)	(4.687.036)	2.739.066
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	67.247	17.795	35.114	326.223	141.777	54.364	22.257	45.756	16.087	24.588	(38.797)	-	-	(45.043)	667.368	(2.298.740)	(162)	(2.298.902)	(1.631.534)
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95.636	-	95.636	177.923	-	177.923	273.559
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.399.616	-	5.399.616	2.747.734	-	2.747.734	8.147.350
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	579.462	938.240	7.868	-	32.851	6.729.455	-	(99.632)	(99.632)	6.629.823
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.546.617	-	5.546.617	307.075	-	307.075	5.853.692
Incorporação Avon Argentina (***)	-	-	-	(92.653)	-	-	-	-	-	-	-	92.653	-	-	-	-	-	-	-
Resultado de equivalência patrimonial	67.247	17.795	35.114	326.190	141.749	54.364	22.257	45.756	16.087	24.563	(38.797)	(80.758)	-	(45.043)	586.524	(2.298.740)	(162)	(2.298.902)	(1.712.378)
Resultado de equivalência patrimonial - combinação de negócios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(14.678)	-	(14.678)	(8.309)	-	(8.309)	(22.987)
Ajustes na conversão	1.209	(24.469)	(6.034)	(399.511)	(18.535)	(5.198)	-	-	-	(1.503)	-	(2.433)	-	(2.491)	(458.965)	80.206	10.261	90.467	(368.498)
Ajustes de conversão - combinação de negócios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(36.687)	-	(36.687)	3.106	-	3.106	(33.581)
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	(50)	-	-	154.639	-	-	-	-	-	-	-	(17.330)	-	-	137.259	(1.972)	-	(1.972)	135.287
Contribuição da controladora para planos de opções de ações	4.372	-	-	-	-	-	-	-	84	3.805	-	-	-	-	8.261	-	-	-	8.261
Redução em Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.500)	(12.500)	-	-	-	(12.500)
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	(54.033)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.762)	-	-	-	(63.795)	3.351	-	3.351	(60.444)
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-	-	(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	(40.000)	-	-	-	(40.000)
Aumentos / Redução de capital	454.185	-	-	277	-	-	(10.000)	(25.000)	-	-	-	-	-	120.400	539.862	212.693	30.744	243.437	783.299
Saldos em 30 de setembro de 2025	2.596.794	199.869	108.944	1.123.481	1.060.095	169.785	93.625	161.427	322.856	606.327	889.681	-	5.495.252	93.217	12.921.353	(1.702.590)	(58.789)	(1.761.379)	11.159.974

(*) 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.

(**) Incorporação da controladora Natura &Co Holding S.A. ocorrida em 1º de julho de 2025, conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1.

(***) Incorporação da controladora Avon Argentina pela controlada Natura Argentina ocorrida em 1º de agosto de 2025, sem impacto para as informações contábeis consolidadas.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

16. IMOBILIZADO

		Controladora				Transferência de	
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/09/2025
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.280	-	-	1.537	(101)	2.716
Máquinas e acessórios	3 a 15	340.116	-	(451)	9.278	(44.043)	304.900
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	158.064	-	-	1.229	(23.307)	135.986
Edifícios	14 a 60	112.094	-	-	292	-	112.386
Móveis e utensílios	2 a 25	32.617	201	(10)	458	(522)	32.744
Terrenos	-	16.516	-	-	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	129.603	3.032	(3.557)	11.489	(2.841)	137.726
Projetos em andamento	-	79.407	14.481	(97)	(18.561)	(1.739)	73.491
Total custo		870.510	17.714	(4.115)	5.722	(72.553)	817.278
Valor da depreciação:							
Veículos		(723)	(8)	-	-	-	(731)
Ferramentas e acessórios		(536)	(1.333)	-	-	34	(1.835)
Máquinas e acessórios		(162.260)	(16.921)	349	-	18.137	(160.695)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(88.712)	(5.356)	-	-	10.503	(83.565)
Edifícios		(4.109)	(2.668)	-	-	-	(6.777)
Móveis e utensílios		(16.568)	(1.575)	8	-	246	(17.889)
Equipamentos de informática		(98.155)	(9.303)	3.012	-	1.097	(103.349)
Total depreciação		(371.063)	(37.164)	3.369	-	30.017	(374.841)
Total líquido		499.447	(19.450)	(746)	5.722	(42.536)	442.437

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

	Vida útil em anos	31/12/2023	Controladora			30/09/2024
			Adições	Baixas	Transferências	
Valor de custo:						
Veículos	2 a 5	719	-	-	94	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.183	-	-	109	1.292
Máquinas e acessórios	3 a 15	339.371	484	(9.204)	2.489	333.140
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	153.366	-	(42)	3.191	156.515
Edifícios	14 a 60	110.618	-	-	-	110.618
Móveis e utensílios	2 a 25	32.558	-	(233)	10	32.335
Terrenos	-	16.516	-	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	118.156	290	(647)	2.597	120.396
Projetos em andamento	-	35.135	37.440	(183)	(2.830)	69.562
Total custo		807.622	38.214	(10.309)	5.660	841.187
Valor da depreciação:						
Veículos		(715)	(5)	-	(63)	(783)
Ferramentas e acessórios		(436)	(76)	-	-	(512)
Máquinas e acessórios		(148.900)	(20.001)	6.796	48	(162.057)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(78.044)	(8.464)	42	(59)	(86.525)
Edifícios		(568)	(2.652)	-	-	(3.220)
Móveis e utensílios		(14.652)	(1.610)	183	(2)	(16.081)
Equipamentos de informática		(87.263)	(8.561)	517	11	(95.296)
Total depreciação		(330.578)	(41.369)	7.538	(65)	(364.474)
Total líquido		477.044	(3.155)	(2.771)	5.595	476.713

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(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	Incorporação Natura &Co Holding	Ajustes de conversão	30/09/2025
Valor de custo:									
Veículos	2 a 5	73.321	-	(61)	258	-	(2)	(17.877)	55.639
Moldes	3	237.752	3.414	-	1.225	-	-	6.821	249.212
Ferramentas e acessórios	3 a 20	117.395	1.683	(87.071)	2.315	(253)	2.380	(9.065)	27.384
Instalações	3 a 60	368.566,00	174	-	12.025	-	53	(487)	380.331
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.917.625	29.447	(14.001)	24.090	(12.937)	125.777	(93.642)	1.976.359
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	294.226	17.155	(19.563)	10.526	-	4.098	(6.996)	299.446
Edifícios	14 a 60	951.482	-	-	2.454	(87.561)	177.895	(139.539)	904.731
Móveis e utensílios	2 a 25	180.062	10.770	(10.785)	3.958	(7.999)	900	(8.017)	168.889
Terrenos	-	75.003	-	-	-	(493)	176.687	(7.265)	243.932
Equipamentos de informática	3 a 15	271.036	5.267	(7.050)	14.110	-	2.376	(16.434)	269.305
Outros ativos	-	-	-	-	-	-	1.235	(100)	1.135
Projetos em andamento	-	307.376	115.315	(6.629)	(65.234)	2	22.174	(22.833)	350.171
Total custo		4.793.844	183.225	(145.160)	5.727	(109.241)	513.573	(315.434)	4.926.534
Valor da depreciação:									
Veículos		(23.042)	(7.296)	51	23	-	-	7.856	(22.408)
Moldes		(198.230)	(12.897)	-	-	-	-	(6.577)	(217.704)
Ferramentas e acessórios		(17.137)	(1.563)	82.583	-	253	-	8.082	72.218
Instalações		(227.944)	(12.344)	-	137	-	-	1.926	(238.225)
Máquinas e acessórios		(1.310.634)	(76.852)	1.510	(160)	11.757	-	69.400	(1.304.979)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(150.510)	(20.312)	17.480	-	-	-	3.958	(149.384)
Edifícios		(456.671)	(22.155)	-	-	54.345	-	125.744	(298.737)
Móveis e utensílios		(104.891)	(11.410)	10.597	-	6.065	-	6.007	(93.632)
Equipamentos de informática		(246.390)	(19.639)	6.333	-	-	-	15.463	(244.233)
Outros ativos		-	(81)	-	-	-	-	2	(79)
Total depreciação		(2.735.449)	(184.549)	118.554	-	72.420	-	231.861	(2.497.163)
Total líquido		2.058.395	(1.324)	(26.606)	5.727	(36.821)	513.573	(83.573)	2.429.371

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

		Consolidado						
	Vida útil em anos	31/12/2023	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2024
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	26.674	12.351	12.642	(1.305)	94	10.675	61.131
Moldes	3	211.026	-	-	-	4.027	164	215.217
Ferramentas e acessórios	3 a 20	102.801	704	2.826	(668)	511	490	106.664
Instalações	3 a 60	340.062	47	109	(31)	24.161	5.275	369.623
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.502.486	118.529	3.877	(15.253)	8.984	45.151	1.663.774
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	248.589	1.503	11.271	(9.485)	8.385	3.622	263.885
Edifícios	14 a 60	615.344	88.186	880	-	154	502	705.066
Móveis e utensílios	2 a 25	142.567	960	4.833	(1.323)	3.807	3.916	154.760
Terrenos	-	60.981	10.126	-	-	-	762	71.869
Equipamentos de informática	3 a 15	211.057	2.637	2.132	(914)	9.210	7.670	231.792
Projetos em andamento	-	196.106	4.380	129.499	(32.342)	(51.687)	8.046	254.002
Total custo		3.657.693	239.423	168.069	(61.321)	7.646	86.273	4.097.783
Valor da depreciação:								
Veículos		(5.860)	-	(10.306)	720	(63)	2.501	(13.008)
Moldes		(188.400)	-	(7.079)	24	-	(32)	(195.487)
Ferramentas e acessórios		(6.578)	-	(1.480)	465	-	(204)	(7.797)
Instalações		(209.629)	-	(12.824)	23	9	(3.112)	(225.533)
Máquinas e acessórios		(1.000.111)	-	(61.126)	14.419	40	(16.404)	(1.063.182)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(123.621)	-	(18.453)	6.226	(59)	(2.113)	(138.020)
Edifícios		(213.848)	-	(11.846)	-	-	2.229	(223.465)
Móveis e utensílios		(78.787)	-	(10.298)	833	(2)	(1.084)	(89.338)
Equipamentos de informática		(195.948)	-	(16.879)	687	11	(5.180)	(217.309)
Total depreciação		(2.022.782)	-	(150.291)	23.397	(64)	(23.399)	(2.173.139)
Total líquido		1.634.911	239.423	17.778	(37.924)	7.582	62.874	1.924.644

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

17. INTANGÍVEL

Avaliação de indicadores de redução ao valor recuperável de goodwill

A Companhia considera a correlação entre seu valor de mercado e seu valor contábil, entre outros fatores, ao avaliar possíveis indícios de *impairment*. Em 30 de setembro de 2025, o valor de mercado da Companhia era inferior ao valor do patrimônio líquido contábil.

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 na América Latina e associados ao grupo de unidades geradoras de caixa ("UGCs") referentes ao segmento Natura, tendo em vista que o valor recuperável do grupo de UGCs 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 2024.

As premissas significativas aplicadas ao valor recuperável do grupo de UGCs incluem as projeções de fluxos de caixa futuros que são oriundos dos orçamentos formalmente aprovados pela governança da Companhia e as taxas de desconto que refletem o custo médio ponderado de capital da controlada na qual o grupo de UGC opera, que reflete os riscos específicos da UGC e é derivado de seus negócios existentes e respectivos riscos. Tais premissas não sofreram alterações significativas em 30 de setembro de 2025 se comparadas às estimativas aplicadas em 31 de dezembro de 2024.

	Vida útil em anos	Controladora				Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/09/2025
		31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências		
Valor de custo:							
Software	3 a 10	1.574.610	6.096	(5.557)	(5.722)	(88.308)	1.481.119
Total custo		1.574.610	6.096	(5.557)	(5.722)	(88.308)	1.481.119
Valor da amortização:							
Software		(1.031.429)	(146.096)	1.555	-	87.747	(1.088.223)
Total amortização acumulada		(1.031.429)	(146.096)	1.555	-	87.747	(1.088.223)
Total líquido		543.181	(140.000)	(4.002)	(5.722)	(561)	392.896

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

	Vida útil em anos	Controladora				30/09/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	
Valor de custo:						
Software	3 a 10	1.521.230	67.670	(4.990)	(5.661)	1.578.249
Total custo		1.521.230	67.670	(4.990)	(5.661)	1.578.249
Valor da amortização:						
Software		(800.022)	(172.978)	653	66	(972.281)
Total amortização acumulada		(800.022)	(172.978)	653	66	(972.281)
Total líquido		721.208	(105.308)	(4.337)	(5.595)	605.968

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Consolidado Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	30/09/2025
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	2.017.051	56.558	(21.412)	(5.747)	9.007	(16.612)	2.038.845
Goodwill Singu	-	52.049	-	-	-	-	-	52.049
Goodwill Avon Latam	-	-	-	-	-	8.181.435	(34.085)	8.147.350
Marcas e patentes (vida útil indefinida)	-	-	-	-	833.845	-	(21.163)	812.682
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	-	-	-	161.143	-	(8.755)	152.388
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	-	-	2	(96)	360
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	-	-	-	483.269	(1.771)	481.498
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8.751	141	-	-	4	(877)	8.019
Total custo		2.078.305	56.699	(21.412)	989.241	8.673.717	(83.359)	11.693.191
Valor da amortização:								
Software		(1.297.448)	(182.799)	14.356	-	-	12.073	(1.453.818)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		-	(4.788)	-	-	-	81	(4.707)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	-	96	(358)
Relacionamento com representantes de vendas		-	(33.501)	-	-	-	1.294	(32.207)
Outros intangíveis		(744)	-	-	-	-	-	(744)
Total amortização acumulada		(1.298.646)	(221.088)	14.356	-	-	13.544	(1.491.834)
Total líquido		779.659	(164.389)	(7.056)	989.241	8.673.717	(69.815)	10.201.357

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Consolidado							
	Vida Útil em anos	31/12/2023	Aquisição de controlada	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2024
Valor de custo:								
Software		1.841.443	11.696	108.520	(19.036)	(11.457)	31.836	1.963.002
Goodwill aquisição de lojas Singu		52.049	-	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas		203	-	-	-	-	191	394
Outros intangíveis		606	-	7.202	(4.130)	-	16	3.694
Total custo		1.894.301	11.696	115.722	(23.166)	(11.457)	32.043	2.019.139
Valor da amortização:								
Software		(971.561)	-	(196.325)	10.228	2.358	(26.162)	(1.181.462)
Relacionamento com clientes varejistas		(202)	-	-	-	-	(191)	(393)
Outros intangíveis		(607)	-	(1.662)	1.895	-	(17)	(391)
Total amortização acumulada		(972.370)	-	(197.987)	12.123	2.358	(26.370)	(1.182.246)
Total líquido		921.931	11.696	(82.265)	(11.043)	(9.099)	5.673	836.893

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

a) Direito de uso

	Vida Útil em anos (a)	Controladora			
		31/12/2024	Adições	Baixas	30/09/2025
Valor de custo:					
Veículos	3	65.420	-	(3.152)	62.268
Edifícios	3 a 10	752.625	4.009	(38.071)	718.563
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	4.009	(43.431)	794.658
Valor da depreciação:					
Veículos		(39.149)	(15.232)	3.152	(51.229)
Edifícios		(360.552)	(49.399)	8.523	(401.428)
Software		(3.961)	(1.605)	-	(5.566)
Máquinas e equipamentos		(4.663)	(2.085)	2.208	(4.540)
Total depreciação acumulada		(408.325)	(68.321)	13.883	(462.763)
Total líquido		425.755	(64.312)	(29.548)	331.895

Vida útil em anos (a)	Controladora			
	31/12/2023	Adições	Baixas	30/09/2024
Valor de custo:				
Veículos	61.213	9.265	-	70.478
Edifícios	731.944	50.190	-	782.134
Software	13.912	-	(8.346)	5.566
Máquinas e equipamentos	10.469	-	-	10.469
Total custo	817.538	59.455	(8.346)	868.647
Valor da depreciação:				
Veículos	(24.090)	(16.460)	-	(40.550)
Edifícios	(313.408)	(51.588)	-	(364.996)
Software	(6.574)	(2.401)	5.555	(3.420)
Máquinas e equipamentos	(2.332)	(1.745)	-	(4.077)
Total depreciação acumulada	(346.404)	(72.194)	5.555	(413.043)
Total líquido	471.134	(12.739)	(2.791)	455.604

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

		Consolidado					Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	30/09/2025
Vida útil em anos ^(a)	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências					
Valor de custo:									
Veículos	3	80.584	15.584	(8.910)	-	8.908	(630)	95.536	
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	-	(5.686)	-	1.205	-	9.520	
Edifícios	3 a 10	1.185.499	56.202	(52.644)	20	47.729	(64.216)	1.172.590	
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	10.539	(47.986)	-	-	(380)	130.144	
Software	3 a 4	11.092	-	(3.786)	-	-	(62)	7.244	
Total custo		1.459.147	82.325	(119.012)	20	57.842	(65.288)	1.415.034	
Valor da depreciação:									
Veículos		(49.307)	(21.730)	7.944	-	-	798	(62.295)	
Máquinas e equipamentos		(6.803)	(3.422)	5.686	-	-	-	(4.539)	
Edifícios		(572.699)	(127.356)	23.579	-	-	33.808	(642.668)	
Lojas de varejo		(81.760)	(14.363)	40.357	-	-	7.207	(48.559)	
Software		(9.017)	(1.923)	3.786	-	-	53	(7.101)	
Total depreciação acumulada		(719.586)	(168.794)	81.352	-	-	41.866	(765.162)	
Total líquido		739.561	(86.469)	(37.660)	20	57.842	(23.422)	649.872	

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

			Consolidado					
	Vida útil em anos ^(a)	31/12/2023	Combinação de negócios	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2024
Valor de custo:								
Veículos	3	88.957	447	14.367	-	-	1.449	105.220
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.077	-	-	-	-	(68)	14.009
Edifícios	3 a 10	963.015	30.599	95.519	(26.343)	-	61.824	1.124.614
Equipamentos de informática	10	2.881	-	-	(2.935)	-	54	-
Lojas de varejo	3 a 10	146.994	-	28.095	(7.797)	-	528	167.820
Software		19.132	-	437	(12.244)	3.811	625	11.761
Total custo		1.235.056	31.046	138.418	(49.319)	3.811	64.412	1.423.424
Valor da depreciação:								
Veículos		(43.595)	-	(22.658)	-	-	(1.931)	(68.184)
Máquinas e equipamentos		(3.401)	-	(2.547)	-	-	-	(5.948)
Edifícios		(407.411)	-	(92.738)	7.759	-	(44.161)	(536.551)
Equipamentos de informática		(1.284)	-	(352)	1.633	-	3	-
Lojas de varejo		(62.930)	-	(17.691)	3.612	-	(161)	(77.170)
Software		(8.954)	-	(3.669)	7.724	(2.294)	(629)	(7.822)
Total depreciação acumulada		(527.575)	-	(139.655)	20.728	(2.294)	(46.879)	(695.675)
Total líquido		707.481	31.046	(1.237)	(28.591)	1.517	17.533	727.749

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.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Valores reconhecidos na demonstração dos resultados:				
Despesa financeira sobre arrendamento	45.313	42.953	81.272	66.945
Amortização de direito de uso	68.321	72.194	168.794	139.655
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	1.463	466	6.967	645
Total	115.097	115.613	257.033	207.245
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (principal)	85.847	85.157	172.473	159.929
Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (juros)	45.313	42.953	80.714	66.945
Total	131.160	128.110	253.187	226.874

b) Passivo de arrendamento

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Circulante	65.174	85.389	180.266	111.209
Não circulante	169.155	260.327	376.775	571.941
Total	234.329	345.716	557.041	683.150

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	400.821	681.297
Novos contratos e modificações	57.242	124.871
Aquisição de controladas	-	39.286
Transferências	-	1.517
Pagamentos – principal	(85.157)	(159.929)
Pagamentos – juros	(42.953)	(66.945)
Apropriação de encargos financeiros	42.953	66.945
Baixas	(3.764)	(33.760)
Ajustes de conversão	-	13.516
Saldo em 30 de setembro de 2024	369.142	666.798
Saldo em 31 de dezembro de 2024	345.715	683.150
Novos contratos e modificações	4.009	82.325
Pagamentos – principal	(85.847)	(172.473)
Pagamentos – juros	(45.313)	(80.714)
Apropriação de encargos financeiros	45.313	81.272
Baixas	(29.548)	(38.663)
Ajustes de conversão	-	(31.496)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	33.640
Saldo em 30 de setembro de 2025	234.329	557.041

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Menos de um ano	138.025	117.973	268.110	227.433
Um a cinco anos	129.591	192.218	352.167	521.735
Mais de cinco anos	59.599	65.674	59.599	65.674
Total do fluxo esperado	327.215	375.865	679.876	814.842
Juros a incorrer	(92.886)	(30.149)	(122.835)	(131.692)
Total contábil	234.329	345.716	557.041	683.150

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

Ref.	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Captados na moeda funcional da Controladora				
Financiadora de estudos e projetos FINEP	3.799	3.799	3.798	3.944
Debêntures	2.456.521	2.385.455	2.456.521	2.385.455
	2.460.320	2.389.254	2.460.319	2.389.399
Captados em moeda funcional diferente da Controladora				
Títulos representativos de dívida ("Notes")	-	-	3.873.389	-
	-	-	3.873.389	-
Total	2.460.320	2.389.254	6.333.708	2.389.399
Circulante	102.521	36.200	176.698	36.345
Não circulante	2.357.799	2.353.054	6.157.010	2.353.054

Ref.	Moeda	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantias
A	Real	Junho/2029 Setembro/2027 Setembro/2029 Setembro/2032	CDI + 1,20%; CDI + 0,8%; 6,8% + IPCA; 6,9% + IPCA, com pagamentos semestrais.	CDI+1,20%, CDI+0,8%, CDI+1,34%, CDI+1,60%	Não há
B	Dólar	Maior de 2028 e 2029	Juros de 4,125% a 6,0%, com pagamentos semestrais	4,125% a 6,0%	Natura Cosméticos

Segue abaixo, a movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	2.512.302	2.512.302
Captações	1.422.992	1.422.992
Amortizações ^(a)	(1.425.751)	(1.425.751)
Apropriação de encargos financeiros	171.875	171.875
Pagamento de encargos financeiros	(254.948)	(254.948)
Saldo em 30 de setembro de 2024	2.426.470	2.426.470
Saldo em 31 de dezembro de 2024	2.389.254	2.389.399
Adições	-	2.787
Amortizações	-	(145)
Apropriação de encargos financeiros	253.911	301.227
Pagamento de encargos financeiros	(182.845)	(183.798)
Variação cambial	-	(101.231)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	3.925.469
Saldo em 30 de setembro de 2025	2.460.320	6.333.708

- (a) Durante o segundo trimestre de 2024, a Companhia concluiu uma oferta pública de recompra de debêntures no montante de R\$ 826.000 referente às debêntures da 11ª emissão, com vencimento original em julho de 2027. Essa recompra foi financiada com recursos próprios da Companhia.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
2027	248.358	243.614	227.052	243.614
2028	-	-	2.386.158	-
2029 em diante	2.109.441	2.109.440	3.543.800	2.109.440
Total	2.357.799	2.353.054	6.157.010	2.353.054

Cláusulas restritivas de contratos

Em 30 de setembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024, a Companhia e suas controladas não possuem obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas (*covenants*).

A Companhia ainda possui *covenants* relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato, sobre os quais se mantém em conformidade em 30 de setembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024.

20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Fornecedores locais	1.046.676	1.183.623	4.803.868	4.381.961
Fornecedores estrangeiros ^(a)	46.221	54.974	66.819	65.087
Total	1.092.897	1.238.597	4.870.687	4.447.048

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

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, 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	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	135.533	261.747	1.135.767	1.292.034
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	94.245	157.258	512.451	669.009
Prazos médios de pagamento (após a data da fatura) para:				
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	91 dias	86 dias	95 dias	106 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	57 dias	75 dias	70 dias	84 dias

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
ICMS ordinário	165.298	243.100	189.878	252.064
Provisão de ICMS-ST ^{a)}	76.425	65.792	76.425	65.792
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	141.006	199.095
Tributos retidos na fonte	33.542	62.101	46.701	76.749
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	149.000	4.118
INSS e ISS	2.439	3.425	7.731	8.615
Outros	-	50	4.504	4.569
Total	277.704	374.468	615.245	611.002
Circulante	211.432	308.676	436.982	544.907
Não circulante	66.272	65.792	178.263	66.095

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 acredita, apoiada na opinião de seus assessores legais, e com base nas informações existentes até a data da publicação dessas demonstrações financeiras, que as provisões para riscos tributários, cíveis, trabalhistas e demais discussões administrativas e judiciais são suficientes para cobrir eventuais perdas, conforme demonstrado a seguir:

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 ^(b)		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo em 1º de janeiro	83.730	132.617	132.514	126.220	122.320	94.034	338.564	352.871
Adições	7.468	6.042	5.148	11.274	92.883	78.509	105.499	95.825
Reversões ^(a)	(1.543)	(47.502)	(2.509)	(7.545)	(20.565)	(7.925)	(24.617)	(62.972)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais	(5.509)	(22.440)	(8.405)	(9.313)	(103.011)	(73.717)	(116.925)	(105.470)
Atualização monetária	4.342	5.354	4.496	10.028	1.594	3.210	10.432	18.592
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	1.192	-	-	-	-	-	1.192	-
Saldo em 30 de setembro	89.680	74.071	131.244	130.664	93.221	94.111	314.145	298.846
Não circulante	89.680	74.071	131.244	130.664	93.221	94.111	314.145	298.846

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas ^(b)		Passivos contingentes tributários (combinação de negócios - Avon Latam) ^(c)		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo em 1º de janeiro	109.874	150.922	147.403	135.828	205.044	121.688	-	-	462.321	408.438
Adições	11.410	15.762	6.525	13.580	153.197	109.654	-	-	171.132	138.996
Reversões ^(a)	(3.865)	(53.850)	(3.759)	(27.912)	(45.131)	(14.783)	-	-	(52.755)	(96.545)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais	(5.554)	(28.646)	(19.379)	(9.374)	(114.709)	(82.538)	-	-	(139.642)	(120.558)
Atualização monetária	5.610	6.151	5.427	10.724	1.707	4.563	6.251	-	18.995	21.438
Ajustes de conversão	(191)	(37)	(825)	(201)	(21.847)	(36)	(565)	-	(23.428)	(274)
Aquisição de controladas ^(c)	-	411	-	19.813	-	17.499	-	-	-	37.723
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	1.192	-	33.962	-	11.920	-	384.190	-	431.264	-
Saldo em 30 de setembro	118.476	90.713	169.354	142.458	190.181	156.047	389.876	-	867.887	389.218
Não circulante	118.476	90.713	169.354	142.458	190.181	156.047	389.876	-	867.887	389.218

- 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\$(6.106) na Controladora e R\$(7.632) 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\$(10.249) na Controladora e R\$(18.908) 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.
- c) Em 30 de setembro de 2024, referia-se às aquisições das controladas Avon Chile, Argentina, Equador e Uruguai no contexto do projeto ELO.
- d) Referem-se aos valores dos passivos contingentes oriundos da combinação de negócios com as entidades da Avon no Brasil e na América Latina.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

22.2 Contingências com risco de perda avaliado como possível

A Companhia mantém discussões administrativas e judiciais relacionadas a certas posições fiscais adotadas na apuração do IRPJ e da CSLL, cuja análise atual de prognóstico, com base na avaliação da Administração, é de que serão provavelmente aceitas em decisões de tribunais superiores de última instância, em linha com as disposições do ICPC 22/IFRIC 23 - Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro.

A Companhia e suas controladas possuem contingências administrativas e judiciais cuja expectativa de perda, avaliada pela Administração da Companhia e suportada pelos assessores jurídicos, está classificada como possível e, portanto, nenhuma provisão foi constituída.

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Tributários	9.105.216	8.546.023	12.047.273	11.644.243
Cíveis	73.708	74.360	93.916	129.156
Trabalhistas	24.239	283.164	37.058	286.599
Total de passivos contingentes	9.203.163	8.903.547	12.178.247	12.059.998

O aumento nos saldos de tributários e cíveis está relacionado a incorporação dos saldos oriundos da antiga controladora Natura &Co Holding S.A., ocorrida em 1º de julho de 2025.

Adicionado ao evento acima, a redução no saldo de trabalhistas está substancialmente associada ao julgamento favorável à Companhia em uma ação judicial coletiva movida por um sindicato, que questionava o pagamento de horas extras e adicionais salariais, bem como da adoção do método estatístico do "valor esperado" na mensuração de determinados processos, substituindo a avaliação individualizada pela aplicação do provisionamento total pelo ticket médio.

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Planos de assistência médica pós-emprego ^(a)	146.986	106.938	241.307	159.727
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	16.509	30.196	22.140	64.822
Provisões para despesas operacionais (marketing, tecnologia, etc.) ^(c)	78.198	119.336	125.541	257.437
Crer Para Ver ^(d)	13.195	28.958	14.386	30.607
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	9.405	11.386	12.664	17.811
Crédito de carbono	20.443	15.085	20.443	15.085
Seguros a pagar	2.422	10.243	5.472	18.311
Outras provisões ^(e)	21.201	23.817	72.437	59.744
Total	308.359	345.959	514.390	623.544
Circulante	134.776	213.103	245.277	437.094
Não circulante	173.583	132.856	269.113	186.450

- a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego 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) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- e) Refere-se a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

24.1 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 setembro de 2025, o capital social da Companhia é de R\$6.000.000, composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal (R\$2.000.000, composto por 920.205.397 ações ordinárias subscritas sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2024).

24.2 Pagamento em 2025 de juros sobre o capital próprio distribuídos em 2024

Em 23 de dezembro de 2024, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$170.394 (R\$144.835 líquido de impostos) referentes ao período de 02 de julho de 2024 a 03 de novembro de 2024, dos quais R\$111.500 foram pagos no primeiro trimestre de 2025 e o restante R\$33.335 foram pagos em abril de 2025.

24.3 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, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão.

O programa utilizará a aplicação das Reservas de capital da Companhia para aquisição, em uma única operação ou em uma série de operações, de até 34.166.408 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

Em 30 de setembro de 2025, a rubrica "Ações em tesouraria" possui a seguinte composição:

	Quantidade de ações	Valor	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 01 de julho de 2025	-	-	-
Adquiridas no programa de recompra	1.937.400	19.559	10
Utilizadas	(1.163.681)	(11.748)	10
Saldo em 30 de setembro de 2025	773.719	7.811	20

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme notas explicativas nº 1.1 e 3.21, a reorganização societária efetivada em 1º de julho de 2025 pela qual a Companhia passou a ser a nova controladora das operações do Grupo, tornou obrigatória a divulgação de informações por segmento. Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava sujeita a essa exigência e, por isso, não apresentou tais informações em exercícios anteriores (vide nota nº 3.21 às demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024). Sendo assim, as informações por segmento divulgadas nestas informações contábeis intermediárias referentes ao período findo em 30 de setembro de 2025 constituem a primeira adoção dessa exigência.

A adoção de divulgação para condições que não existiam anteriormente não configura mudança de política contábil. A obrigatoriedade passou a vigorar em 1º de julho de 2025, com a consolidação das operações do Grupo em decorrência desta incorporação. Sendo assim, as informações por segmento são apresentadas sem comparativos para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024 bem como para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, não havendo aplicação retrospectiva.

Em 30 de junho de 2025, a então controladora Natura &Co Holding S.A. classificou a controlada indireta ACL como ativo mantido para venda, substancialmente representado pelo segmento operacional Avon Internacional e pelas entidades vinculadas ao Avon Card. Essas operações foram apresentadas como "ativos mantidos para venda" e seus resultados, como "operações descontinuadas". Na reorganização (incorporação reversa), a Companhia adotou a política contábil do custo predecessor, com aplicação prospectiva, reconhecendo resultados operacionais apenas a partir da data de aquisição. Assim, o resultado de Avon Internacional e das entidades do Avon Card abrange exclusivamente o trimestre findo em 30 de setembro de 2025; situação semelhante aplica-se às entidades situadas em Luxemburgo e à Avon México.

O principal gestor das operações (CODM), representado pelo Conselho de Administração, avalia a Companhia como um único segmento operacional ("Natura"), com abertura geográfica entre Brasil e Hispânica apenas para detalhamento gerencial. O segmento "Avon Internacional" permanece classificado como operação descontinuada (conforme nota nº 1.2). Em razão de alterações no perímetro societário — por exemplo, Avon México e as operações de Avon Argentina, Uruguai e Equador (adquiridas em agosto de 2024) —, esta divulgação não é comparável ao segmento "Natura &Co Latam" anteriormente apresentado pela Natura &Co Holding S.A., reforçando seu caráter prospectivo.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

As informações abaixo 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. O segmento "Avon Internacional" é apresentado separadamente por estar classificado como operação descontinuada.

	30/09/2025						
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo)						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura							
Brasil	9.704.237	1.642.950	(387.559)	-	(511.904)	46.129	789.616
Hispana	5.924.304	321.302	(185.576)	(29.017)	39.056	(100.035)	45.730
Avon Internacional	-	-	-	(1.768.232)	-	-	(1.768.232)
Gastos corporativos	-	(178.016)	-	(9.871)	(266.377)	(76.916)	(531.180)
Consolidado	15.628.541	1.786.236	(573.135)	(1.807.120)	(739.225)	(130.822)	(1.464.066)

	30/09/2025			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura				
Brasil	10.101.340	14.746.115	4.120.924	3.376.617
Hispana	6.702.307	13.451.569	2.817.423	1.276.732
Avon Internacional	-	544.278	134.671	-
Balanco corporativo	31.923	304.564	435.998	3.843.336
Consolidado	16.835.570	29.046.526	7.509.016	8.496.685

	30/09/2025	
	Receita líquida	Ativo não circulante
Ásia	-	-
América do Norte	1.763.161	3.863.503
México	1.721.716	3.863.455
Outros	41.445	48
América do Sul	13.865.380	12.934.112
Brasil	9.704.238	10.986.262
Argentina	1.947.596	376.342
Outros	2.213.546	1.571.508
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	-	37.955
Outros	-	37.955
Consolidado	15.628.541	16.835.570

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Receita bruta tributável				
Venda direta	11.918.107	12.279.610	18.561.059	17.949.593
Varejo	-	-	1.007.371	841.450
Online	570.932	452.169	908.489	688.694
Outras vendas	160.181	80.317	290.332	246.138
	12.649.220	12.812.096	20.767.251	19.725.875
Devoluções e cancelamentos	(125.742)	(140.531)	(228.754)	(216.487)
Descontos comerciais e rebates	-	-	(8.277)	(7.907)
Impostos incidentes sobre as vendas	(2.410.699)	(2.927.225)	(4.901.679)	(4.916.228)
	(2.536.441)	(3.067.756)	(5.138.710)	(5.140.622)
Total	10.112.779	9.744.340	15.628.541	14.585.253

27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Classificadas por função				
Custo dos produtos vendidos	3.904.717	3.802.008	5.088.298	4.638.056
Despesas com vendas, marketing e logística	3.687.871	3.481.579	6.266.713	5.737.794
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	1.507.326	1.365.045	2.330.566	1.749.070
Total	9.099.914	8.648.632	13.685.577	12.124.920
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	3.904.717	3.802.008	5.088.298	4.638.056
Matéria-prima/material de embalagem/revenda	3.904.717	3.802.008	4.363.589	4.028.531
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	303.740	230.176
Depreciação e amortização	-	-	70.340	55.286
Outros	-	-	350.629	324.063
Despesas com vendas, marketing e logística	3.687.871	3.481.579	6.266.713	5.737.794
Gastos logísticos	595.108	661.771	1.124.576	898.224
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	526.445	315.045	1.324.237	1.014.913
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	2.484.060	2.418.676	3.606.526	3.652.391
Depreciação e amortização	82.258	86.087	211.374	172.266
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	1.507.326	1.365.045	2.330.566	1.749.070
Gastos em inovação	135.838	96.228	139.431	97.959
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	761.518	892.529	1.008.585	1.009.231
Demais despesas administrativas	440.647	175.835	889.833	381.499
Depreciação e amortização	169.323	200.453	292.717	260.381
Total	9.099.914	8.648.632	13.685.577	12.124.920

28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Salários, participação nos resultados e bonificações	804.800	769.627	1.712.208	1.500.588
Plano de previdência complementar	3.052	12.511	16.821	27.652
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos	52.127	53.099	58.032	57.680
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	178.934	154.653	383.300	304.054
Encargos, impostos e contribuições sociais	67.862	63.646	224.931	159.405
INSS	181.188	154.038	241.270	204.941
Total	1.287.963	1.207.574	2.636.562	2.254.320

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

28.1 Pagamentos baseados em ações

A despesa referente aos planos de opções de compra de ações, ações restritas e ações por performance, incluindo encargos previdenciários, reconhecida no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, foi de R\$ 52.127 e R\$ 58.032 na Controladora e no Consolidado (R\$ 53.099 e R\$ 57.680, em 30 setembro de 2024), respectivamente.

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, os principais planos atribuídos foram os seguintes:

- a) 10.598.626 unidades de ações restritas, que serão exercíveis ao final do período de até 3 anos, desde que o participante permaneça empregado durante o período de carência; e
- b) 2.155.042 ações restritas, que geralmente são exercíveis em parcelas de 1 a 3 anos, desde que o participante permaneça no emprego durante o período de carência. Essas ações são conhecidas como "Prêmio Equivalentes", por meio dos quais os funcionários elegíveis optam por investir parte de seu pagamento do Programa de Participação nos Lucros na compra de ações da Companhia. A Companhia concederá então Prêmios Equivalentes para igualar essas ações adquiridas.

Do montante total atribuído, 3.524.149 unidades de ações restritas foram originadas com a reorganização societária divulgada na nota explicativa nº 1.1.

29. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Despesas financeiras (juros de dívida) ^(a)	(264.556)	(229.401)	(311.872)	(229.401)
Receitas de aplicações financeiras e outros	32.594	109.801	100.082	200.093
Variações cambiais, líquidas	(239.073)	70.248	(420.867)	(39.989)
Ganhos (perdas) com derivativos sobre pagamentos de juros e outras atividades financeiras, líquidas	15.362	24.039	(131.299)	(8.595)
Atualização monetária de contingências tributárias, cíveis e trabalhistas	(10.249)	(1.057)	(18.908)	(1.640)
Despesas com arrendamentos	(45.313)	(42.953)	(81.272)	(66.945)
Outros ganhos (perdas) financeiros	(10.743)	(48.488)	154.599	(10.017)
Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)	-	-	(29.688)	(342.369)
Receitas (despesas) financeiras líquidas	(521.978)	(117.811)	(739.225)	(498.863)

- a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R\$(301.227), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo no montante de R\$(10.645).

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Outras receitas operacionais, líquidas				
Receita com a venda da carteira de clientes	37.248	29.218	37.248	29.218
Reversão de provisão de contingências tributárias	-	23.925	-	18.290
Créditos tributários ^(a)	30.240	108.038	69.094	108.711
Indenizações de seguros (CD Canoas) ^(b)	20.407	-	20.407	-
Reversão de perdas de transportes	-	43.351	-	43.351
Reversão da provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a Avon CARD	200.429	-	-	-
Receita diferida com verba de serviços	4.680	8.846	4.680	8.846
Outras receitas operacionais	1.556	19.394	13.842	41.036
Total outras receitas operacionais	294.560	232.772	145.271	249.452
Outras despesas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	(4.045)	(1.452)	(11.737)	(6.720)
Crer Para Ver ^(c)	(20.700)	(34.034)	(25.941)	(36.521)
Plano de transformação e integração ^(d)	(152.182)	(155.254)	(270.392)	(190.846)
Gastos com reestruturação	(42.935)	-	(49.439)	(12.442)
Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL (<i>Chapter 11 em 2024</i>) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A.	(95.402)	(370.826)	(86.695)	(370.826)
Contingências tributárias	(6.106)	-	(7.632)	-
Outras despesas operacionais	(18.840)	(22.222)	(45.978)	(64.183)
Total outras despesas operacionais	(340.210)	(583.788)	(497.814)	(681.538)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(45.650)	(351.016)	(352.543)	(432.086)

- a) Refere-se principalmente a créditos PIS e COFINS.
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) 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 otimizações do modelo comercial.

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	
	30/09/2025	30/09/2024
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(1.464.066)	684.929
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.773.371.372	920.205.397
Média ponderada das ações em tesouraria	(384.541)	-
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	1.772.986.831	920.205.397
Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação - R\$	(0,8258)	0,7443

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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 nove meses findo em 30 de setembro de 2025, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024 também não foi divulgado o resultado diluído por ação, uma vez a Companhia não possuía ações negociáveis naquela data.

O lucro líquido (prejuízo) básico por ação para o resultado das operações descontinuadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está apresentado abaixo:

	Consolidado	
	30/09/2025	30/09/2024
(Prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(1.807.120)	(289.881)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria, para o cálculo do lucro básico	1.773.371.372	920.205.397
Lucro (prejuízo) básico por ação - R\$	(1,0190)	(0,3150)

Considerando que a Companhia registrou prejuízo nas operações descontinuadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o prejuízo diluído por ação é igual ao prejuízo básico 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.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Ativo circulante:				
Natura Logística e Serviços Ltda. ^(b)	207	41	-	-
Natura Biosphera Franqueadora Ltda. ^(b)	1.597	504	-	-
Natura Comercial Ltda. ^(d)	3.052	6.216	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^(b)	-	148.730	-	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia ^(b)	-	39.684	-	-
Natura Distribuidora de México ^(b)	-	2.521	-	-
Newbeauty Franquias Ltda. ^(d)	-	7.645	-	-
Newbeauty Indústria e Comercio de Cosmeticos Ltda. ^(d)	2.365	3.031	-	-
Natura &Co Holding S.A. ^(b)	-	51.074	-	51.074
Natura &Co UK ^(c)	81.206	77.490	-	77.490
Natura &Co Pay Serviços Financeiros ^(e)	918.183	1.093.579	-	-
Natura &Co Pay SCD ^(f)	-	145.774	-	-
Avon - Reino Unido (ACL) ^(c)	403.278	355.543	-	355.543
Natura&Co International S.A. – Luxemburgo ^(c)	559.174	219.282	-	219.282
Avon Industrial Ltda ^(d)	1.438	6.683	-	-
Singu Serviços de Beleza Ltda. ^(d)	71	-	-	-
Avon Cosmetics Manufacturing ^(c)	867.208	871.564	-	1.514.688
Beauty Prod Hold ^(b)	-	-	-	2.168
Avon - Equador ^(b)	-	30.066	-	-
Avon - Chile ^(b)	3.092	4.024	-	-
Total do ativo	2.840.871	3.063.451	-	2.220.245
 Circulante	 2.437.593	 2.707.908	 -	 1.864.702
Não circulante	403.278	355.543	-	355.543

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2025	31/12/2024	30/09/2025	31/12/2024
Passivo circulante:				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. ^(d)	1.694.017	1.743.593	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Chile ^(b)	-	41.464	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Peru ^(b)	-	14.411	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^(b)	59.039	42.483	-	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia ^(b)	-	14.746	-	-
Natura Distribuidora de México ^(b)	-	-	-	2
Natura França ^(c)	37.062	-	-	-
Natura E.U.A. ^(c)	545	-	-	-
Natura &Co Holding S.A. ^(b)	-	-	-	33.638
Natura &Co UK ^(b)	-	658	-	4.092
Avon - Reino Unido ^(b)	55.832	48.641	-	163.622
Avon Cosmetics Manufacturing ^(d)	-	-	-	11.974
Avon - Equador ^(b)	-	28.646	-	-
Avon – Polônia ^(b)	-	-	-	697
Total do passivo circulante	1.846.495	1.934.642	-	214.025
 Fornecedores- partes relacionadas	 1.846.495	 1.934.642	 -	 214.025
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar ^(a)	-	144.835	-	144.835

- a) Refere-se a distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio.
b) Refere-se ao rateio de despesas entre as empresas do grupo.
c) Refere-se substancialmente a empréstimos entre as empresas do grupo.
d) Valores relativos à compra e venda de produtos.
e) Refere-se a valores recebidos pela Natura &Co Pay Financeira a serem repassados a Companhia.
f) Refere-se a valores recebidos pela Natura &Co SCD a serem repassados a Companhia.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Controladora			
	Venda de produtos		Compra de produtos	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Natura Comercial Ltda.	27.460	18.360	65.145	63.031
Newbeauty Franquias Ltda.	699	7.868	-	-
Newbeauty Ind. E Com. de Cosméticos Ltda	2.275	-	17.915	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	65.711	5.570	4.649.476	4.880.767
Avon Industrial Ltda	-	1.319	4.008	15.643
Total da venda ou compra de produtos	96.145	33.117	4.736.544	4.959.441

32.2 Empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas**Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Natura&Co International S.A. - Luxemburgo**

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia celebrou novos contratos de empréstimo tendo como beneficiário outra coligada do grupo, a Natura &Co International S.A. – Luxemburgo, no montante total de 70.000 dólares americanos (equivalentes a aproximadamente R\$388.000), dos quais já foram totalmente disponibilizados. Os empréstimos serão remunerados entre 7,37% e 7,95% a.a., tendo o objetivo de prover fluxo de caixa. Estes empréstimos possuem prazo de liquidação até julho de 2026.

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 setembro de 2025, seu saldo correspondeu a R\$11.447 (R\$10.293 em 30 de setembro de 2024).

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, 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\$42.839 (R\$53.333 em 30 de setembro de 2024).

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 Natura &Co.

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:

	30/09/2025			30/09/2024		
	Fixa	Remuneração Variável	Total	Fixa	Remuneração Variável	Total
Conselho de Administração	4.652	1.232	5.884	-	-	-
Diretoria executiva	26.972	35.194	65.166	20.824	35.113	55.937
	31.624	36.426	68.050	20.824	35.113	55.937

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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 controlada indireta ACL, 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.

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\$255.

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

	Consolidado	
	30/09/2025 ^(a)	31/12/2024
Até um ano	328.425	12.230
De um a cinco anos	310.208	15.403
Total	638.633	27.633

a) Os saldos em 30 de setembro de 2025 incluem os compromissos da controlada indireta ACL, sendo R\$240.743 até um ano e R\$309.136 de um a cinco anos.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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 setembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		30/09/2025	31/12/2024
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	4.861.510	3.000.000
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	700	700
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	2.659	-
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito.	766.837	34.977
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	273.274	271.795
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	
	30/09/2025	30/09/2024	30/09/2025	30/09/2024
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	10.010	35.916	58.734	60.601
Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos	688.157	-	-	-

36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC

O Natura Pay FIDC foi constituído em 31 de outubro de 2024 com prazo de duração indeterminado, e tem como objetivo a aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a Companhia possui participação, bem como de títulos e valores mobiliários. Durante o período entre o início das atividades a 31 de dezembro de 2024, foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade de 346.752, correspondente ao montante de R\$350.000; e ii) subordinada, na quantidade de 150.852, correspondente ao montante de R\$152.000. Após a data base destas informações contábeis intermediárias de 30 de setembro de 2025, ocorreu uma nova integralização de cotas no Natura Pay FIDC. Maiores informações estão descritas na nota explicativa nº 38.

A Companhia é a única detentora das quotas subordinadas e, por isso, possui o direito ao valor residual integral da entidade, detendo os direitos sobre seus retornos variáveis. Portanto, a Companhia consolida o Fundo.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

As quotas sêniores do FIDC detidas por terceiros são registradas como passivo financeiro sob "Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC", pois representam o retorno contratual sobre o capital integralizado de terceiros no Fundo, e a remuneração paga aos detentores das quotas sêniores é registrada como despesa financeira. O passivo financeiro com os cotistas sêniores compõe a dívida bruta da Companhia.

Em 30 de setembro de 2025, as obrigações de financiamento devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$366.078 (R\$353.489, em 31 de dezembro de 2024), com uma remuneração de CDI + 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2024).

37. OPERAÇÕES DECONTINUADAS

Conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 14, em 30 de junho de 2025, a Companhia, na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, no contexto de um único plano coordenado de alienação de uma linha de negócios relevante, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento Avon Internacional, a ACL inclui ainda a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central (CARD).

Com a incorporação reversa em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da então controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia de forma prospectiva (conforme nota explicativa nº 1.2). Assim, em 30 de setembro de 2025, os valores de operações descontinuadas referem-se exclusivamente ao trimestre findo nessa data, uma vez que não havia saldos registrados pela Companhia em operações descontinuadas até 30 de junho de 2025.

Em 30 de setembro de 2025, as operações apresentadas como descontinuadas englobam três perímetros: (i) ACL, cujo grupo de ativos foi mensurado ao valor justo de venda nulo, que contempla as contraprestações contingentes ("earn-out ") e pagamentos contingentes, resultando no reconhecimento de perda pelo valor recuperável integral, acrescido do resultado do período de três meses findo em 30 de setembro de 2025; (ii) Avon CARD, cujo grupo de ativos foi mensurado ao valor justo de venda em montante superior ao valor contábil do ativo líquido, não resultando no reconhecimento de perda pelo valor recuperável, acrescido do resultado do período de três meses findo em 30 de setembro de 2025; e (iii) Avon Rússia, cujo resultado está refletido em operações descontinuadas, sem efeito de remensuração individual do perímetro.

Os saldos do período comparativo de três e nove meses findo em 30 de setembro de 2024, refletem, principalmente, a provisão integral dos recebíveis da contraprestação contingente ("earn-out") originados na alienação da antiga controlada The Body Shop.

A abertura dos resultados apresentados em operações descontinuadas na demonstração do resultado dos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está apresentada abaixo:

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	30/09/2025	30/09/2024
Avon Internacional - ACL		
Redução ao valor recuperável dos ativos líquidos mantidos para venda	(1.700.502)	-
Perda ao valor recuperável ACL	(1.700.502)	-
Prejuízo antes dos impostos	(142.528)	(439.214)
Imposto de renda e contribuição social	35.910	149.333
Resultado líquido das operações descontinuadas	(106.618)	(289.881)
Total das operações descontinuadas	(1.807.120)	(289.881)

Os resultados consolidados das operações descontinuadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 estão apresentados abaixo:

	30/09/2025	30/09/2024
Receita líquida	1.525.323	-
Custo dos produtos vendidos	(607.759)	-
Lucro bruto	917.564	-
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(658.726)	-
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(240.018)	(29.542)
Outras despesas operacionais, líquidas	(105.285)	(576.573)
(Despesas) Receitas Operacionais	(1.004.029)	(606.115)
Prejuízo operacional antes do resultado financeiro	(86.465)	(606.115)
Resultado financeiro	(56.062)	166.901
Prejuízo antes dos impostos	(142.527)	(439.214)
Imposto de renda e contribuição social	35.909	149.333
Prejuízo dos períodos	(106.618)	(289.881)

Os fluxos de caixa consolidados líquidos incorridos pelas operações descontinuadas estão apresentados abaixo:

	30/09/2025	30/09/2024
Atividades operacionais	91.066	(470.265)
Atividades de investimento	-	-
Atividades de financiamento	-	-
Caixa líquido gerado (consumido)	91.066	(470.265)

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)**38. EVENTOS SUBSEQUENTES****Conclusão da alienação das entidades da Avon na América Central e República Dominicana ("Avon CARD")**

Em 3 de outubro de 2025, a Companhia concluiu a alienação do perímetro denominado Avon CARD ao Grupo PDC, abrangendo as operações localizadas na Guatemala, Nicarágua, Panamá, Honduras, El Salvador e República Dominicana. A conclusão da transação estava condicionada à conclusão da reorganização societária das entidades jurídicas que compõem o referido perímetro, bem como à liquidação de determinadas obrigações previstas no contrato de compra e venda, condições estas implementadas na data mencionada. A conclusão da transação não produziu efeito nessas informações contábeis intermediárias.

O valor da contraprestação ajustada recebido pelo Grupo PDC correspondeu a US\$ 24 milhões, acrescido do preço base de US\$1,00 (um dólar americano). A Companhia estima que os efeitos finais representarão um ganho aproximado de US\$25 milhões, sem considerar a reclassificação dos efeitos de conversão de balanço acumulados em outros resultados abrangentes e os efeitos tributários, os quais serão reconhecidos no quarto trimestre de 2025, em operações descontinuadas.

Incorporação da controlada Avon Industrial Ltda

Na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 31 de outubro de 2025 foi aprovada a incorporação da controlada Avon Industrial Ltda pela Companhia. A Avon Industrial Ltda será extinta e a Companhia a sucederá em todos os seus bens, direitos e obrigações. A consumação e efetivação da incorporação ocorrerá em 1º de novembro de 2025.

O objetivo da incorporação visa a simplificação da estrutura organizacional, que gerou ganhos de eficiência operacional nos últimos trimestres, e que pode resultar em potencial aceleração do aproveitamento de créditos fiscais indiretos.

Integralização de cotas no Natura Pay FIDC

Em 10 de outubro de 2025 foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade de 200.000, correspondente ao montante de R\$200.000, com uma remuneração de CDI + 1,10%; e ii) subordinada, na quantidade de 50.000, correspondente ao montante de R\$50.000.

Oferta de resgate antecipado 12ª e 13ª emissão de debêntures da Companhia

Como efeito da incorporação da Natura &Co Holding S.A., a Companhia concluiu, em 31 de outubro de 2025, a oferta de resgate antecipado da totalidade das debêntures das 12ª e 13ª emissões, com o consequente cancelamento de tais debêntures. A adesão para a oferta de resgate para a 12ª emissão foi do montante total de R\$220.314, composto por: R\$36.243 para a 1ª série com vencimento em setembro de 2027, R\$153.605 para a 2ª série com vencimento em setembro de 2029 e R\$30.466 para a 3ª série com vencimentos entre setembro de 2030 a 2032. Para a 13ª emissão não houve adesão à oferta de resgate. O pagamento aos debenturistas ocorreu em 7 de novembro de 2025. Após a conclusão do resgate antecipado, o valor remanescente do principal remanescente para a 12ª emissão é de R\$829.686.

Pareceres e Declarações / Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE A REVISÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas da Natura Cosméticos S.A.

Introdução

Revisamos as informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR referente ao trimestre findo em 30 de setembro de 2025, que compreendem o balanço patrimonial em 30 de setembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e nove meses findos naquela data e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de nove meses findo naquela data, incluindo as notas explicativas.

A Diretoria é responsável pela elaboração das informações contábeis 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", emitida pelo "International Accounting Standards Board - IASB", assim como pela apresentação dessas informações de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, aplicáveis à elaboração das Informações Trimestrais - ITR. Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre essas informações contábeis intermediárias com base em nossa revisão.

Alcance da revisão

Conduzimos nossa revisão de acordo com as normas brasileiras e internacionais de revisão de informações 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 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, conseqüentemente, 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 contábeis intermediárias individuais e consolidadas

Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que as informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas incluídas nas informações trimestrais referidas anteriormente não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) e com a norma internacional IAS 34, aplicáveis à elaboração de Informações Trimestrais - ITR, e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela CVM.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações contábeis intermediárias referidas anteriormente incluem as demonstrações do valor adicionado ("DVA"), individual e consolidada, referentes ao período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, 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 Trimestrais - ITR, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações contábeis 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 contábeis intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Valores correspondentes examinados e revisados por outro auditor independente

Os valores correspondentes ao balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024, apresentados para fins de comparação, foram anteriormente auditados por outro auditor independente, que emitiu relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras, sem modificação, com data de 13 de março de 2025. Os valores correspondentes às demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024 e das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado para o período de nove meses findo naquela data, apresentados para fins de comparação, foram revisados por outro auditor independente, que emitiu relatório sobre a revisão de informações trimestrais, sem modificação, com data de 7 de novembro de 2024.

São Paulo, 10 de novembro de 2025

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU
Auditores Independentes Ltda.
CRC nº 2 SP 011609/O-8

Vagner Ricardo Alves
Contador
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, o signatário declara que revisou, discutiu e concorda com as Informações Contábeis Trimestrais da Natura Cosméticos S.A. referentes aos períodos de três, seis e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.

São Paulo, 10 de novembro de 2025

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, o signatário declara que revisou, discutiu e concorda com as opiniões constantes do Relatório dos Auditores Independentes em relação às Informações Contábeis Trimestrais da Companhia referentes aos períodos de três, seis e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.

São Paulo, 10 de novembro de 2025

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