

A close-up, profile shot of a woman with long, dark, wavy hair. She is looking upwards and to the right, with her eyes closed. The background is a clear, bright blue sky. The lighting is warm and natural, highlighting the texture of her hair and the contours of her face.

natura

Relatório Integrado 2025



natura

Relatório Integrado 2025

Sumário

1	Nossas práticas de relato	3
2	Mensagem da Administração	7
3	Quem somos	11
4	Destaques 2025	16
5	Governança, riscos e ética	21
6	Desempenho financeiro	25
7	Natura: líder em beleza e cuidados pessoais na América Latina	29
8	Estratégia de marcas e portfólio	33
9	Pesquisa, desenvolvimento e inovação	38
10	Omnicanalidade e centralidade no cliente	43
11	Novas avenidas de crescimento	50
12	Operações e logística	54
13	Nossa gente	65
14	Compromissos 2030	70
15	Referências técnicas e Índice GRI	77

natura

Relatório Integrado 2025

1

Nossas práticas de relato

GRI 2-1 | 2-2 | 2-3 | 2-5 | 2-14 | 2-29
3-1 | 3-2 | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
<IR> Fundamentos do Relato Integrado

- 5 *Dupla materialidade*
- 6 *Temas materiais*

DAMOS AS BOAS-VINDAS à edição 2025 do Relatório Integrado da Natura. A publicação apresenta uma síntese dos resultados, financeiros e não financeiros, das estratégias e dos compromissos que orientaram nossa atuação ao longo de um ano de grandes transformações. Este relatório abrange o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2025.

GRI 2-1 | 2-2 | 2-3

Para fins de clareza, o termo Natura Cosméticos S/A ("Natura" ou "Companhia") refere-se à organização como um todo, englobando as operações das marcas Natura e Avon. Quando a menção referir-se especificamente à marca Natura, isso será indicado no texto, e os dados e informações apresentados excluirão os resultados da marca Avon.

A definição dos temas materiais baseou-se em um processo estruturado de dupla materialidade, que avalia os impactos da Natura sobre a sociedade e o meio ambiente, e também os riscos e oportunidades capazes de influenciar o desempenho, a geração de valor e a sustentabilidade do negócio no curto, médio e longo prazo. Este relatório apresenta indicadores, dados e a perspectiva estratégica das operações da Companhia e de sua cadeia de valor.

O conteúdo foi elaborado em conformidade com os princípios do Relato Integrado (<IR>), da IFRS Foundation, e com as Normas GRI - Global Reporting Initiative (GRI), incorporando referenciais complementares, como o Sustainability Accounting Standards Board (SASB), e padrões da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e da Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). As informações reportadas também estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos princípios do Pacto Global, iniciativas das Nações Unidas. GRI 2-3

Comunicamos via fato relevante que iremos adotar antecipadamente as normas globais IFRS S1 e S2. A Natura assume voluntariamente a posição de *early adopter*, integrando um seletor grupo de organizações que se

prontificaram a aplicar os novos padrões para ampliar a comparabilidade e o rigor de suas divulgações financeiras.

As diretrizes deste relatório integrado e seu conteúdo foram aprovados pela alta administração da Companhia, assegurando consistência estratégica e governança do processo de relato. A **Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes Ltda.** realizou o processo de asseguração limitada, de forma independente, em aderência aos princípios do Relato Integrado, às normas da GRI, ao SASB, às normas ISAE 3000 e ISAE 3410 e às orientações da OCPC 09 – Relato Integrado, conforme aprovado pela Resolução CVM 14/2020. GRI 2-5 | 2-14

Além desta publicação, integram o **Relatório Integrado 2025** o **Caderno de Indicadores ESG 2025** e a **Central de Resultados (ESG Scorecard)** que concentram informações detalhadas sobre desempenho ambiental, social e de governança, com dados de riscos,

materialidade e indicadores financeiros. Esses documentos estão alinhados aos principais frameworks de reporte, e o Caderno de Indicadores ESG foi igualmente submetido ao processo de asseguração limitada, de acordo com o Comunicado Técnico CTO nº 07 – 2022 emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e de acordo com a NBC TO 3000 – Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão, também emitida pelo CFC que é equivalente à norma internacional ISAE 3000 – "Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information", emitida pelo International Auditing and Assurance Standards Board, ampliando a transparência do reporte. Informações complementares também podem ser acessadas em nosso site de **Relações com Investidores**. Dúvidas ou solicitações adicionais podem ser encaminhadas para o e-mail **institucional@natura.net**. Investidores podem contatar **ri@natura.net**. GRI 2-3

1 A Central de Resultados (ESG Scorecard) não foi objeto de asseguração por nossos auditores independentes.

Dupla materialidade

GRI 3-1 | 3-2 | <IR> Riscos, oportunidades e criação de valor

Refletindo o novo foco operacional da Natura na América Latina e as atuais exigências do ambiente regulatório, a Companhia atualizou seus temas prioritários em 2025 por meio da dupla materialidade. O processo estabeleceu uma visão integrada, avaliando tanto os impactos da Natura sobre a economia, a sociedade e o meio ambiente quanto a forma como esses mesmos fatores representam riscos e oportunidades para a resiliência e a geração de valor do negócio no longo prazo.

A revisão da matriz de materialidade procurou ir além do atendimento a diretrizes globais de reporte, ao medir a qualidade das relações da Natura com seu ecossistema, garantindo que os compromissos socioambientais sejam percebidos como autênticos e não apenas como conformidade a exigências legais. Um dos diferenciais dessa revisão foi a incorporação da análise da confiança e da percepção dos nossos principais *stakeholders* sobre o quanto

eles se veem capazes de influenciar decisões, ações e resultados da empresa.

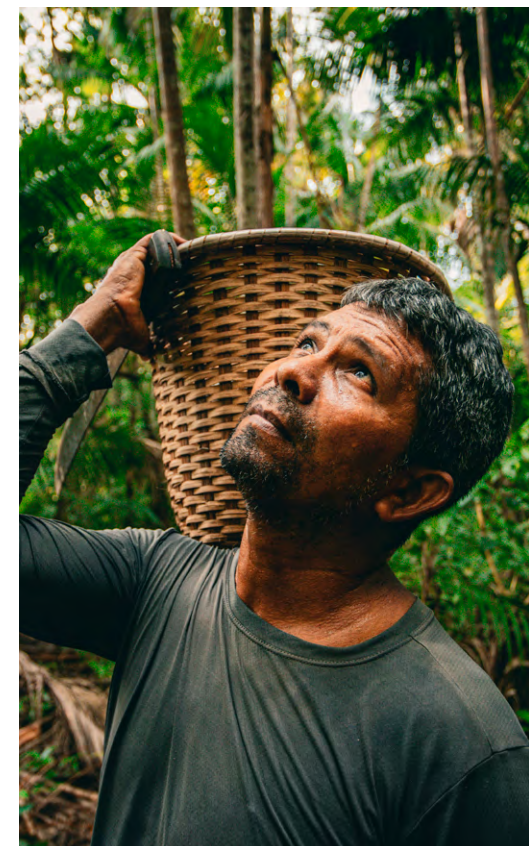
Esse olhar, que chamamos de "materialidade relacional", complementa as dimensões tradicionais da materialidade financeira e de impacto, e permite avaliar em que medida nossa rede de relações segue mobilizada para ajudar a enfrentar desafios complexos e gerar valor de forma consistente no longo prazo.

A elaboração da nova matriz foi conduzida com a expertise metodológica da GlobeScan Incorporated, consultoria internacional especializada em sustentabilidade, iniciando-se com o mapeamento de temas baseados em padrões globais de sustentabilidade, como a TCFD e a TNFD. Na sequência, realizou-se uma ampla escuta ativa, com mais de mil *stakeholders* e especialistas na América Latina. Por fim, os dados foram consolidados sob o conceito de dupla materialidade, cruzando a magnitude dos efeitos socioambientais

com os riscos e oportunidades financeiras, garantindo que os temas prioritários reflitam tanto o impacto no mundo quanto a resiliência do negócio a longo prazo.

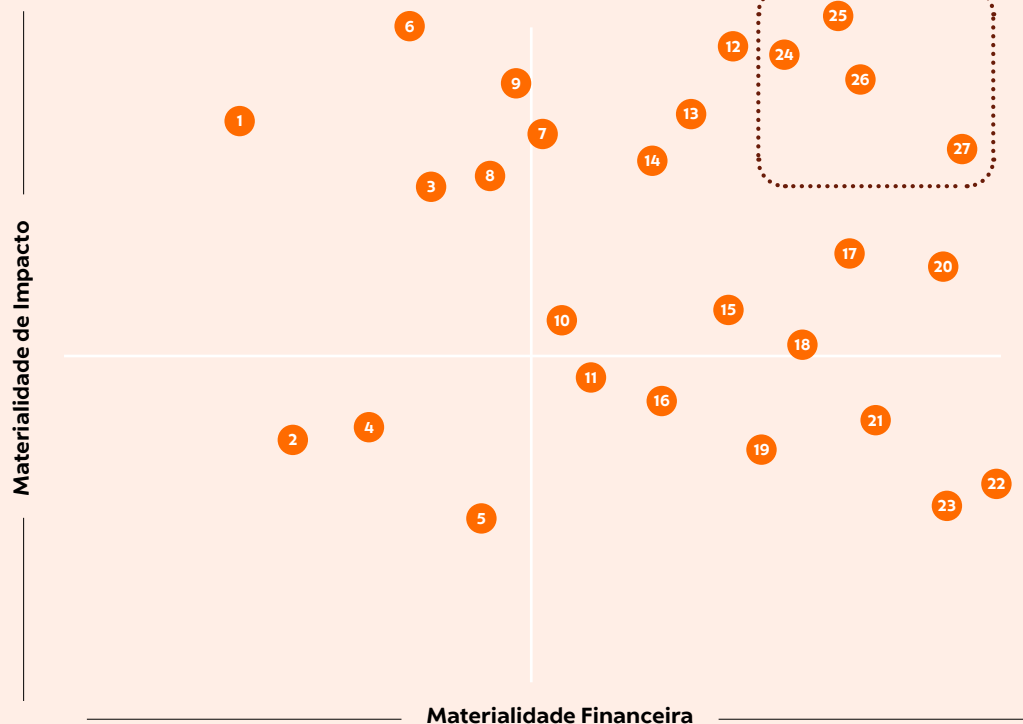
O redesenho da matriz de materialidade evidencia o amadurecimento da agenda de sustentabilidade e regeneração, que se mantém como eixo estruturante do modelo de negócio da Natura. Incorporada à Gestão de Riscos Corporativos (ERM, na sigla em inglês), a matriz teve seus resultados validados pelo mais alto órgão de governança, o Conselho de Administração, bem como pela alta liderança executiva. O acompanhamento dos temas está integrado ao planejamento estratégico e orçamentário, com revisão e atualização previstas para ocorrerem a cada dois anos.

 Para mais detalhes, acesse o case do processo de dupla materialidade a ser divulgado no site de [Relações com Investidores](#).



Temas materiais

GRI 3-2



Em comparação à versão anterior da matriz de materialidade (elaborada ainda no contexto do grupo Natura &Co), a lista de temas materiais passa de três frentes amplas – Engajamento na Cadeia de Valor, Impacto Socioambiental e Mudança Sistêmica – para quatro áreas:

- 24 **Novos modelos de negócios**
- 25 **Novas tecnologias e integração digital**
- 26 **Pesquisa e desenvolvimento de produtos de base regenerativa**
- 27 **Transição climática**

O que mudou neste ciclo

- » **Foco Regional:**
Direcionamento exclusivo para a América Latina, aumentando a precisão dos dados.
- » **IFRS:** Alinhamento com as novas normas globais de divulgação financeira de sustentabilidade.
- » **Simbiose com Riscos:**
Integração direta dos temas materiais ao mapa de riscos corporativos (ERM).

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Gestão de resíduos | 9. Gestão de água | 16. Cultura corporativa |
| 2. Engajamento e desenvolvimento de colaboradores | 10. Diversidade, equidade e inclusão | 17. Evolução do modelo de venda direta |
| 3. Políticas Públicas e ação sistêmica | 11. Relacionamento com povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares | 18. Direitos Humanos da cadeia de valor |
| 4. Privacidade e segurança da informação | 12. Design e circularidade de embalagens | 19. Relacionamento com fornecedores |
| 5. Bem-estar e saúde dos colaboradores | 13. Cenário político-econômico na América Latina | 20. Engajamento de clientes |
| 6. Renda digna e inclusão social de consultoras | 14. Adaptação e justiça climática | 21. Governança e transparência |
| 7. Eficiência e resiliência logística | 15. Segurança e qualidade dos produtos | 22. Biodiversidade e regeneração de ecossistemas |
| 8. Eficiência e transição energética | | 23. Fornecimento de insumos da sociobioeconomia |

natura

Relatório Integrado 2025

2 Mensagem da Administração

GRI 2-22

8 Mensagem dos
fundadores

9 Mensagem
do CEO

Mensagem dos Fundadores

Olá, amigas e amigos,

Neste ano de 2026, um pouco antes da publicação deste Relatório Anual, anunciamos uma mudança de grande relevância em nossas trajetórias individuais e na vida desta empresa pela qual somos apaixonados: a Natura.

Após todas as transformações pelas quais passamos nos últimos anos e que concluímos em 2025, somos convidados a retomar a prosperidade que sempre fomos capazes de construir. É essa mesma força transformadora que nos trouxe da pequena lojinha na rua Oscar Freire até o presente, moldando esta bela organização da qual tanto nos orgulhamos.

Compreendemos que, neste momento de transição de um ciclo de simplificação para um ciclo de aceleração e inovação, um ajuste vigoroso e de renovação em nossa governança fazia-se necessário.

Celebramos um novo Acordo de Acionistas, pelo prazo de 10 anos, mantendo nossas participações acionárias inalteradas e reafirmando nosso sólido compromisso com o futuro da empresa.

Simultaneamente, tomamos a decisão de migrar do Conselho de Administração da Natura para um Conselho Consultivo, de natureza puramente de aconselhamento e não deliberativa. A transição de um espaço deliberativo e de gestão para um ambiente voltado à perenização dos princípios éticos e valores da Natura. Estaremos dedicados à preservação daquilo que é essencial: a inovação e a memória.

Continuamos muito próximos, não para interferir, mas para estimular e apoiar esta imensa rede de afeto que é a Natura. Seguiremos acompanhando os passos da liderança da empresa, seja no Conselho Consultivo a ser constituído, seja por meio da participação em comitês de aconselhamento que traduzem nossa filosofia empresarial.

Com extrema confiança, indicamos novas lideranças para o Conselho de Administração. Um time imbuído de imensa energia. Temos a certeza de que essa nova geração chega fortalecida por nossa cultura, plenamente capaz de inovar e de conduzir a Natura por esta trajetória



| Luiz Seabra



| Guilherme Leal



| Pedro Passos

luminosa, que se iniciou há 56 anos e que entra, agora, em um novo ciclo.

A Natura manterá vivo o espírito que a trouxe até aqui. Nossa empresa tem a necessidade vital de reunir pessoas que compartilham os mesmos sonhos, como a vontade genuína de ajudar o mundo e de cultivar um ambiente de trabalho que seja, em todos os sentidos, extraordinário.

Seguimos acreditando que empresas podem e devem atuar como verdadeiros agentes de transformação. Sabemos que para exercer esse papel, as organizações precisam ser muito bem-sucedidas do ponto de vista da geração de valor econômico. Mas temos a convicção de que o sucesso puramente financeiro é absolutamente insuficiente. As empresas podem e devem ser, acima de tudo, construtoras de valor social e ambiental.

Estamos extremamente confiantes que esta evolução vigorosa de governança será guardiã da cultura e dos valores da Natura e contará com as competências necessárias para apoiar o atual momento do negócios e a execução da nossa estratégia. Seguimos atentos para o momento da empresa e dos nossos planos para o futuro, com a certeza de que os alcançaremos.

Agradecemos imensamente o apoio e confiança de todos que estiveram e estão com a Natura ao longo desta jornada - clientes, consultoras, colaboradores, fornecedores e investidores. Estaremos juntos na próxima convenção de Vendas, nos corredores da Natura ou em algum ritual deste negócio pulsante que tanto nos encanta e que nos alimenta a alma.

Mensagem do CEO



| João Paulo Ferreira

O ano de 2025 marcou a conclusão exitosa de um dos ciclos de transformação mais profundos da história da Natura. A estratégia de simplificação corporativa e retorno às nossas raízes, iniciada em 2022, consolidou o foco no crescimento das operações na América Latina e na expansão da rentabilidade. A Natura é hoje uma potência latino-americana de Beleza e Cuidados Pessoais, líder do setor na região há nove anos, como aponta a última edição de análise de mercado da Euromonitor International.

Em 2025, realizamos o desinvestimento de todas as operações da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), da Avon Internacional e da Avon Rússia¹. Também incorporamos

a Natura &Co Holding S.A. à Natura Cosméticos S.A., em linha com a estratégia de simplificação e reduzindo custos corporativos. Com esse movimento, resgatamos o código original do IPO em 2004 para a negociação das ações – NATU3 – um símbolo do reencontro com a nossa essência.

Nas operações da América Latina, 2025 foi um ano de desafios relevantes em nossos três maiores mercados. Navegamos tanto por um contexto externo de retração do consumo no Brasil quanto pelos efeitos auto impostos e transitórios da integração com a Avon na Argentina e no México. Ainda assim, nossa disciplina financeira e o rigor na alocação de capital permitiram proteger o caixa e expandir a rentabilidade.

Registramos crescimento em todos os mercados e ganhamos participação de mercado no Chile, Peru e Colômbia, países onde a integração com a Avon está mais madura.

O desempenho operacional na região reflete a execução rigorosa da estratégia desenhada no ciclo anterior. Com a conclusão da "Onda 2", se encerraram os custos de transformação, que, seguindo nosso compromisso, foram inferiores ao registrado em 2024. Na parte final do ano, iniciamos a implementação de um novo modelo operacional, mais ágil e eficiente, com menos camadas decisórias. Essa transformação revigora um ambiente de estímulo à inovação e renova nosso foco absoluto no fortalecimento de nossas marcas, na excelência da execução

comercial e na qualidade das relações com nossos clientes.

A eficiência operacional e a solidez financeira garantem o crescimento do negócio e ampliam nossa força transformadora para gerar impacto positivo para a sociedade e para toda nossa rede de relacionamento. Em 2025, reafirmamos publicamente nosso compromisso com a construção de um mundo mais justo, ético e inclusivo. Celebramos 25 anos de atuação na Amazônia com uma participação ativa na COP30. Assumimos metas socioambientais ainda mais ambiciosas com o relançamento de nossa Visão 2025-2050, uma estratégia para a regeneração sistêmica, guiada pela certeza de que mitigar e compensar

danos já não basta diante dos desafios do planeta. Nosso compromisso é ousado: nos tornar um negócio 100% regenerativo, gerando impacto positivo simultaneamente nos capitais financeiro, natural, social e humano.

Nesse ano intenso, a execução disciplinada da nossa estratégia nos permitiu encerrar um ciclo de transformação consolidando nossa liderança de mercado, sempre guiados pela filosofia empresarial que nos trouxe até aqui: a visão de que a longevidade de um negócio está ligada à sua capacidade de gerar prosperidade compartilhada.

A Natura hoje tem uma estrutura mais leve, fluida e ágil, bem posicionada para inaugurar um novo capítulo em sua história. Anunciamos, no início de 2026, uma renovação na governança e no Conselho de Administração da empresa. Ao mesmo tempo em que preservamos a essência e o legado que sempre distinguiram a Natura, o colegiado ganha novos nomes e competências complementares para que possamos impulsionar o crescimento nesta nova etapa. Conseguimos algo raro. Combinar memória e inovação enquanto nos projetamos para o futuro.

Seguimos focados na expansão dos nossos negócios na América Latina, com avenidas claras de crescimento e tendo a centralidade nas relações com nossos clientes como o eixo definitivo de nossas decisões e da alocação eficiente do nosso capital.

Agradecemos a nossas pessoas colaboradoras, consultoras, fornecedores, acionistas e clientes por acreditarem que prosperidade econômica e o cuidado com a vida são dimensões inseparáveis de um negócio comprometido com a construção de um mundo melhor.



natura

Relatório Integrado 2025

3 Quem somos

- 12 *Nossas marcas*
- 13 *Nossa Essência*
- 14 *Presença global*
- 15 *Nosso modelo de negócio*

Nossas marcas

GRI 2-6



Fundada em 1969, a Natura é a **marca número 1 em beleza, cuidados pessoais e fragrâncias na América Latina, líder em venda direta no Brasil**. Reconhecida por seu modelo de negócio sustentável, referência em bioeconomia ligada à biodiversidade, atua há mais de 25 anos na Amazônia, onde ajuda a conservar 2,2 milhões de hectares de floresta e impacta positivamente mais de 13,1 mil famílias. Carbono neutro desde 2007, segue em uma jornada de descarbonização alinhada ao seu Plano de Transição Climática. A Natura une a potência da biodiversidade à ciência para inovar, entregando cosméticos de alta performance e provando que é possível cultivar a beleza gerando impacto positivo para as pessoas, a natureza e o clima.



Todos os seus produtos são livres de crueldade animal há mais de duas décadas e utilizam 97% de fórmulas veganas. Mais de 2,6 milhões de Consultoras de Beleza levam o Bem Estar Bem a clientes e lares. É Empresa B desde 2014 (a primeira de capital aberto certificada no mundo) e, em 2025, lançou a Visão 2025-2050, com o plano para se tornar um negócio regenerativo. A linha Ekos é certificada pela União para o Biocomércio Ético (UEBT) desde 2018, e desde 2024 tornou-se pioneira global em receber o selo UEBT Regenerativo, dado à cadeia de fornecimento de castanha.

Saiba mais em www.natura.com.br



AVON

Fundada em 1886 e incorporada à Natura em 2020, a Avon foi precursora do modelo de venda direta global no setor de beleza, gerando oportunidades de independência para milhões de mulheres. Seu portfólio abrange linhas icônicas de Maquiagem, categoria em que é a marca número um no Brasil, além de Cabelos, Perfumaria e Casa e Estilo. Pioneira no apoio a causas femininas, como o combate à violência de gênero e ao câncer de mama, a marca também se destaca internacionalmente pela inovação, detendo mais de mil patentes. Em 2026, a Avon uniu sua vocação social ao seu DNA disruptivo e passou a se posicionar como uma FemTech: uma empresa ágil, tecnológica e totalmente voltada às necessidades holísticas do feminino.

Saiba mais em www.avon.com.br

Nossa Essência

RAZÃO DE SER

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

Bem-estar

É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar bem

É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Crenças

- » A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.
- » A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.
- » O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.
- » Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.
- » A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.
- » A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Visão

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Presença global

GRI 2-1 | 2-6 | 2-7

8

➤ Países

(Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai)

13.937

➤ pessoas colaboradoras

500+

➤ Pontos de Venda com Avon

4

➤ Fábricas

(Cajamar, Ecoparque/Benevides, Moreno e Celaya)

2,844 milhões¹

➤ de consultoras

17

➤ Centros de distribuição

(Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia, Equador, México)

1.183

➤ Lojas

➤ A Natura mantém presença digital em **29 países** europeus e nos **EUA** atua por meio de uma estratégia multicanal.



Capitais acessados



Manufaturado

- » Plantas de produção e centros de distribuição dos nossos produtos
- » Lojas físicas e operações de e-commerce e social selling



Financeiro

- » Recursos de acionistas e investidores para dar suporte à execução da estratégia
- » Crédito e financiamento
- » Captação de US\$ 1 bilhão em títulos vinculados à sustentabilidade
- » Captação de R\$ 1,3 bilhão em um novo título vinculado exclusivamente ao uso sustentável de bioativos da Amazônia
- » 100% de adimplência dos tomadores no modelo de blended finance desenvolvido com Vert, FUNBIO e investidores como a IFC



Humano

- » 13,9 mil pessoas colaboradoras
- » 2,8 milhões de Consultoras de Beleza
- » Comunidades agroextrativistas da sociobiodiversidade
- » Atributos e valores da nossa cultura organizacional



Natural

- » Recursos naturais (energéticos, hídricos e ativos da biodiversidade)



Social

- » Relacionamentos orientados pela criação de valor junto às Consultoras de Beleza
- » Parceria com comunidades agroextrativistas da sociobiodiversidade e outros fornecedores de serviços e matérias-primas
- » Conexão com os consumidores de nossas marcas
- » R\$ 14,3 milhões em crédito para 15 associações e cooperativas fornecedoras no 2º ciclo do Mecanismo Financeiro Amazônia Viva
- » Seguros personalizados para consultoras: Estoque+Casa, para proteção patrimonial, e o Saúde Protegida, focado em bem-estar e cuidados pessoais.



Intelectual

- » Ecossistema de inovação aberta
- » Patentes e novos produtos
- » Conhecimentos tradicionais e os gerados no nosso relacionamento com comunidades agroextrativistas da sociobiodiversidade

Nosso modelo de negócio

GRI 2-6 | 2-7 | 2-8 | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios <IR> Criação de valor no curto, médio e longo prazo

Nossas entregas e soluções

Produtos de beleza e bem-estar em diversas categorias

Redes de negócios para Consultoras de Beleza

Modelo comercial multicanal

Compromissos 2030

Conheça nossas metas  aqui.

Valor gerado e impactos



Comunidades fornecedoras e de relacionamento

Apoiamos a geração de renda por meio do comércio justo com cooperativas e pequenos produtores, promovendo a conservação da biodiversidade e o desenvolvimento local.



Pessoas colaboradoras

Promovemos o bem-estar das pessoas colaboradoras com equidade salarial, remuneração digna e fortalecendo a diversidade.



Consultoras de Beleza

Fortalecemos um ecossistema que impulsiona o empreendedorismo, a geração de renda e a independência financeira, melhorando a qualidade de vida de milhões de pessoas, principalmente mulheres.



Fornecedores

Fomentamos o desenvolvimento sustentável em nossa cadeia de suprimentos, com foco em direitos humanos, inovação e rastreabilidade para criar valor social e ambiental.



Sociedade e meio ambiente

Buscamos promover a sustentabilidade com uma agenda que prioriza a transição climática, a proteção da Amazônia e a economia circular e regenerativa. Atuamos ainda na defesa dos direitos humanos, da educação e das causas atreladas às mulheres e meninas.



Investidores

Retorno financeiro vinculado aos resultados de negócio.



Consumidores finais

Estratégias multicanais para experiências únicas de compra, conforme a preferência de cada consumidor.

natura

Relatório Integrado 2025

4

Destaques 2025

- | | |
|----|------------------------------------|
| 17 | <i>Destaques financeiros</i> |
| 18 | <i>Destaques ESG</i> |
| 19 | <i>Certificações e índices ESG</i> |
| 20 | <i>Prêmios e reconhecimentos</i> |

Destaques financeiros

Natura

Receita líquida

R\$ 22,2 bilhões^{1, 2}

EBITDA recorrente

R\$ 3,1 bilhões³

Margem EBITDA recorrente

14,1%
expansão de **190 pontos-base**
em relação ao ano anterior

Margem EBITDA América Latina

14,6%
com incremento de **130 pontos-base** em
comparação a 2024

Lucro Líquido

R\$ 974 milhões^{1, 2}
(operações continuadas, e excluídos efeitos
de The Body Shop e outros desinvestimentos)

Alavancagem

1,31x
(dívida líquida / EBITDA,
excluindo The Body Shop), dentro
da estrutura de capital ótima

1 Devido à incorporação da Natura &Co Holding pela Natura Cosméticos em julho de 2025 (estratégia de simplificação corporativa), os dados de 2025 são apresentados em caráter pro-forma para melhor fidedignidade gerencial. A partir de 2026, as demonstrações financeiras da Natura Cosméticos passarão a refletir integralmente os dados consolidados da operação. Os dados reportados acima foram publicados no Relatório de Administração de 2025 da Companhia.

2 O EBITDA do trimestre foi pressionado pela provisão não caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse efeito não recorrente, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.

Destaques ESG



Ampliamos a **inclusão financeira** de nossa rede de consultoras, atingindo cerca de **1,4 milhão de contas ativas no Emana Pay, fintech da Natura**, e promovendo educação financeira para mais de **80 mil consultoras**.



Superamos a **meta de 49 bioativos prevista para 2027** pelo nosso *sustainability-linked bond* (R\$ 1,3 bilhão), avançando rumo ao objetivo de 55 ativos da Amazônia até 2030.



Avançamos em nosso **compromisso Net Zero**, reduzindo em **17% as emissões absolutas de carbono em 2025**, no escopo da SBTi, em comparação com o ano anterior.



Consolidamos o **Mecanismo de Financiamento Amazônia Viva**, totalizando **R\$ 41 milhões** mobilizados até 2025, para apoiar cadeias da sociobiodiversidade, conservação e regeneração florestal e desenvolvimento socioeconômico.



Aprimoramos a mensuração de valor do nosso modelo de negócio com o **IP&L**, ferramenta que monetiza nossos impactos socioambientais, registrando **R\$ 86,8 bilhões em impacto positivo** em 2025, gerando **R\$ 4 em valor social** para **cada R\$ 1 de receita**.



Progridimos na agenda de circularidade, atingindo **30,1% de conteúdo plástico reciclado** nas embalagens da marca Natura, superando com um ano de antecedência a meta de 25% estabelecida com a Ellen MacArthur Foundation.



Comunicamos via fato relevante que iremos adotar antecipadamente os **padrões internacionais IFRS S1 e S2**, ampliando a transparência do reporte financeiro em sustentabilidade e nos tornando precursores na divulgação integrada de riscos, dependências e oportunidades socioambientais por meio da TCFD.

Certificações e índices ESG

GRI 3-3 | Novos Modelos de Negócio | GRI 3-3 Transição climática | GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa

Empresa B

Dez anos depois de se tornar a primeira Empresa B de capital aberto, a Natura reafirmou sua liderança em ESG ao ser recertificada em 2024, pela 4ª vez consecutiva, com notas expressivas em práticas de impacto social e governança.

CDP Climate Change

Pelo seu alto desempenho em gestão de impacto ambiental, a Natura conquistou a nota máxima (A) em Mudanças Climáticas pelo CDP, distinção concedida a apenas 4% das companhias avaliadas.

Índices B3

A Natura destacou-se em 2025 por sua presença tripla nos índices de sustentabilidade (ISE), carbono (ICO2) e diversidade (IDIVERSA) da B3, validando a abrangência de suas práticas de gestão e governança.

S&P Global Sustainability Yearbook

A Natura está entre os destaques do S&P Global Sustainability Yearbook 2026, na categoria Personal Products, como líder em sustentabilidade na América Latina e 4ª colocada no ranking global.

The Leaping Bunny

Pioneira no Brasil ao receber o selo da Cruelty Free International, em 2018, a Natura garante a ausência de testes em animais em todo o seu portfólio, prática que sustenta há duas décadas.

UEBT

Há sete anos a linha Ekos é certificada pela UEBT e, em 2024, a Natura se tornou a primeira empresa contemplada com o selo UEBT Regenerativo, aplicado à cadeia de fornecimento de castanha.

ISS ESG

Em 2025, evoluímos para o nível B-, que nos posiciona como uma das líderes globais no setor de Household & Personal Products, na avaliação da Institutional Shareholder Services, considerando critérios ambientais, sociais e de governança.

Morningstar Sustainalytics

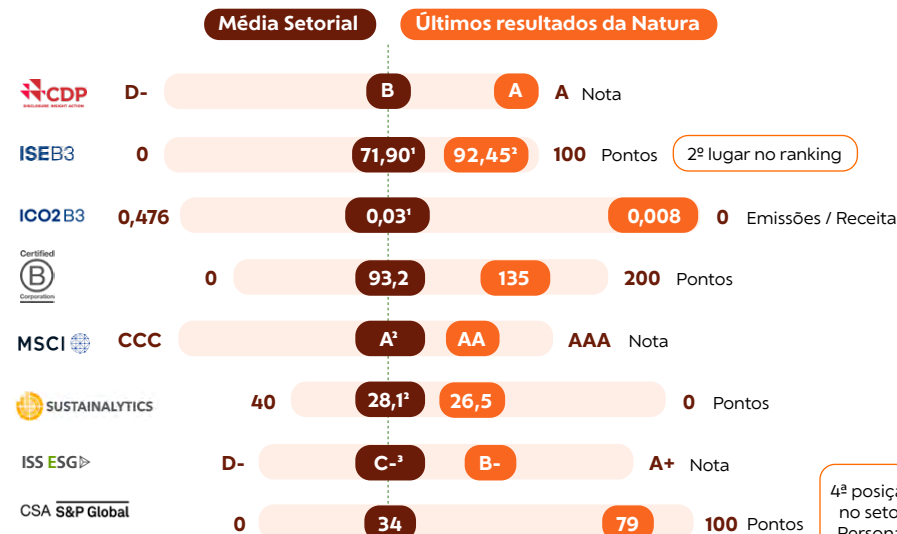
Mantivemos em 2025 nosso menor nível histórico de risco (Risco Médio) atingido em 2024, refletindo a simplificação do negócio.

MSCI

Conquistamos o rating AA na classificação de exposição a risco ESG da MSCI (Morgan Stanley Capital International), destacando-nos acima da média geral (que registrou o nível A).

Destaques ESG

A Natura demonstra desempenho acima da média nas principais classificações e certificações:



4ª posição no setor Personal Products

¹ Média geral. A Natura é a única empresa de Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza listada no portfólio.

² Média de 2024. | ³ Média geral. Dados setoriais não disponíveis.

Prêmios e reconhecimentos da Natura em 2025



Valor Inovação Brasil 2025

Eleita a **empresa mais inovadora do país** (1º lugar geral) e líder no setor de Cosméticos, com foco em bioeconomia, IA e regeneração na Amazônia.



Brand Momentum Index (BMI)

Eleita a segunda **marca brasileira de beleza mais influente** no ranking BMI. A força do portfólio também foi destaque: Natura Ekos ficou na 8ª posição geral.



100 Open Startups

Primeiro lugar em Cosméticos e 14ª colocada no ranking geral TOP 100 Open Corps, na edição **Campeãs da Década** do ranking 100 Open Startups.



Brand Finance

Única empresa do setor de cosméticos listada no relatório *Sustainability Perceptions Index 2025*, da Brand Finance, em reconhecimento a práticas ESG e liderança ambiental.



World's Top Companies for Women

Destaque global em **equidade de gênero e liderança feminina** no ranking da revista *Forbes* e da plataforma Statista, foi uma das poucas empresas brasileiras no top 100 mundial de Melhores Empregadores para Mulheres.



Environmental Finance – Sustainable Debt Awards

Vencedora na categoria Corporate Sustainability-Linked Bond of the Year pela **emissão de títulos de sustentabilidade** vinculados a metas socioambientais e à proteção da Amazônia.



A large, stylized orange 'N' shape is positioned on the left side of the page, partially overlapping the 'natura' logo. The 'N' is composed of several horizontal and vertical bars, creating a modern, architectural look. The 'natura' logo is in a bold, lowercase, sans-serif font, with the 'n' and 'a' being slightly larger than the other letters. The background of the entire page is a photograph of a modern, multi-story office building with a glass and concrete facade. The building has multiple levels with glass railings, and a large indoor plant is visible in the foreground. The sky is visible through the glass panels of the building.
natura

Relatório Integrado 2025



5

Governança, riscos e ética

GRI 2-9 | 2-10 | 2-11 | 2-12 | 2-13 | 2-14 | 2-15 | 2-17 | 2-18 |
2-23 | 2-24 | 2-25 | 2-26 | 2-27 | 205-1 | 205-2 | 205-3
206-1 | 405-1 | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
GRI 3-3 Transição climática | <IR> Capital financeiro, capital intelectual,
capital humano, capital social e de relacionamento, capital natural

- | | |
|----|-------------------------------------|
| 22 | Estrutura de governança corporativa |
| 23 | Ética, integridade e compliance |
| 24 | Gestão de riscos |

Estrutura de governança corporativa

GRI 2-9 | 2-10 | 2-11 | 2-12 | 2-13 | 405-1 | <IR> Capital intelectual e capital social

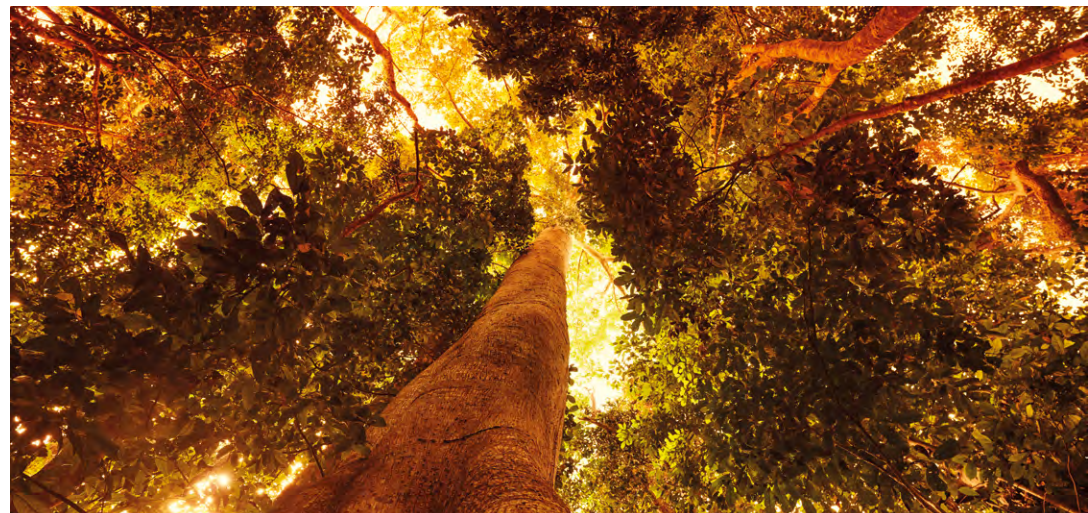
A governança corporativa da Natura assegura a conformidade jurídica e a proteção dos direitos dos acionistas, promovendo a convergência entre integridade ética e desempenho econômico. A gestão adota uma visão multidimensional, compreendendo que os riscos financeiros, ambientais e sociais são indissociáveis da reputação, da continuidade e do acesso a capital da Companhia. Em 2025, com foco na otimização da alocação de capital e na geração de valor sustentável, essa estrutura de governança foi o motor de agilidade para reorganizações societárias críticas, além da integração operacional e da disciplina na alocação de capital.

Sob a supervisão direta do Conselho de Administração, a disciplina financeira e a eficiência do portfólio foram priorizadas no ano, resultando nas vendas das operações da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), da Avon Internacional e da Avon Rússia. Esse movimento estratégico reflete o compromisso da Natura em concentrar recursos em geografias de alto potencial,

fortalecendo a resiliência do balanço e a perenidade do negócio.

A robustez da Natura fundamenta-se em uma estrutura de governança desenhada para garantir a clara distinção entre as funções de supervisão estratégica e de gestão executiva. Esse ecossistema é sustentado pela Assembleia Geral de Acionistas, pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Estatutária e pelas instâncias de suporte e fiscalização, que compreendem as auditorias interna e independente, além das estruturas dedicadas a ética e integridade.

O modelo de governança prioriza a prestação de contas pela performance, que é assegurada por mecanismos de avaliação vinculados às metas da gestão e aos interesses dos acionistas, que tem o objetivo de assegurar que a execução da estratégia e o impacto gerado pela Companhia sejam medidos de forma técnica, transparente e orientada ao futuro. **GRI 2-14**



Cabe ao Conselho de Administração o papel de decidir sobre os rumos estratégicos da Companhia, estabelecendo as bases para a perenidade dos negócios e atuando como elo fiduciário com os acionistas da Natura. O órgão e seus comitês de assessoramento operam sob processos rigorosos de avaliação e em estrita conformidade com o Novo Mercado da B3, visando a geração de valor sustentável e a perenidade da Companhia. Em 31 de dezembro de 2025, o Conselho de Administração era composto por nove membros, sendo uma conselheira (11,1%) e oito conselheiros (88,9%), com quatro membros independentes (44,4% do total). O colegiado manteve a segregação entre

as posições de presidente do Conselho e de diretor-presidente da Natura (o CEO).

Para conferir profundidade técnica às suas decisões, o Conselho contou em 2025 com o assessoramento de seis comitês temáticos: de Auditoria, de Gestão de Riscos e Finanças; de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; de Sustentabilidade; de Governança Corporativa; de Estratégia; de Produtos e Marcas. Esses fóruns analisam minuciosamente os temas de suas respectivas especialidades, assegurando que as deliberações do colegiado reflitam o compromisso com a excelência operacional e a transparência perante o mercado. **GRI 2-9**

Esse fluxo inclui relatórios de desempenho, apresentações executivas e discussões em reuniões dos comitês, com periodicidade mínima trimestral. Além disso, temas relevantes como sustentabilidade e de gestão de impactos são reportados diretamente ao Conselho ao longo do ano, com ao menos uma pauta formal anual dedicada a esses tópicos, assegurando supervisão contínua e integrada. **GRI 2-12 | 2-13**

O Conselho realiza autoavaliações anuais apoiado pela Diretoria de Governança Corporativa, que conduz entrevistas com os membros. As conclusões são analisadas pelo Comitê de Governança e deliberadas pelo próprio Conselho, visando ao aprimoramento contínuo de sua atuação. **GRI 2-18**

Veja mais no
Caderno de
Indicadores
ESG 2025

Conselho em transformação

Em março de 2026, a Companhia anunciou alterações em sua estrutura de governança, incluindo a criação de um Conselho Consultivo com a migração dos fundadores e do então presidente do Conselho de Administração, bem como mudanças propostas na composição e presidência do novo Conselho de Administração, que foram aprovadas em Assembleia Geral de Acionistas realizada em abril de 2026. Adicionalmente, em março de 2026 foi informada a renovação do Acordo de Acionistas do Bloco de Fundadores por mais 10 anos, além da celebração de um compromisso vinculante entre o Bloco de Fundadores e a Advent International para a aquisição de participação minoritária na Companhia, cuja concretização fica condicionada ao cumprimento de determinadas condições precedentes dentro do prazo de seis meses.

Ética, integridade e compliance

GRI 2-15 | 2-23 | 2-24 | 2-25 | 2-26 | 2-27 | 205-1 | 205-2 | 205-3
<IR> Capital social e capital humano

A ética é um princípio fundamental que orienta as relações da Natura e sustenta seu capital social e reputacional. O Código de Conduta e políticas correlatas, como a Anticoncorrencial e a Anticorrupção, bem como as de Conflito de Interesses, Transação com Partes Relacionadas, Sanções Comerciais e Respeito no Local de Trabalho, estabelecem diretrizes claras para administradores, pessoas colaboradoras, fornecedores e parceiros, alinhadas a marcos internacionais como a Organização Internacional do Trabalho e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Pacto Global da ONU.

A Companhia mantém programas robustos de *compliance* e prevenção à corrupção, sustentados por treinamentos contínuos, comunicações institucionais e canais de denúncia, acessíveis ao público interno e externo 24 horas por dia, 7 dias da semana. Em 2025, alcançamos a marca de 98% das pessoas colaboradoras capacitadas em nosso Código de Conduta, além de promover divulgações no decorrer do ano sobre temas relacionados à ética. Não houve casos confirmados de corrupção no período.

GRI 205-1 | 205-2 | 205-3

Para acolher relatos de possíveis desvios de conduta, mantemos a Linha Ética¹, operada de forma independente, que pode ser acessada via telefone, website ou WhatsApp – os casos são acompanhados periodicamente pelo Conselho de Administração.

Com assegurar de anonimato, confidencialidade e não retaliação, a Natura processou 644 relatos em 2025. As investigações abrangeram de conflitos interpessoais a dilemas éticos, conduzidas sob rigorosos protocolos corporativos. A remediação de casos integra as áreas de Pessoas, Jurídico e Compliance, para assegurar respostas ágeis e proporcionais. A eficácia do sistema é garantida pelo monitoramento de recorrências, incorporação de aprendizados e análise das avaliações feitas por usuários. **GRI 2-25 | 2-26**

O rigor desse sistema de monitoramento refletiu-se na gestão de contingências da Companhia. No período, as não conformidades significativas concentraram-se nas esferas fiscal e ambiental, envolvendo muitas acessórias e regulatórias, devidamente tratadas via processos formais. Não houve registros significativos nas esferas civil, trabalhista ou de propriedade intelectual. **GRI 2-27**

Consolidando esse cenário de integridade, a Natura encerrou o ano de 2025 sem ações judiciais pendentes ou encerradas relacionadas à concorrência desleal, práticas de truste ou monopólio em nenhuma de suas operações.

GRI 206-1

Gestão de riscos

GRI 3-3 Transição climática | GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa | GRI 201-2 <IR> Capital financeiro e capital natural

A gestão de riscos da Natura adota a estrutura de Gestão de Riscos Corporativos (ERM), alinhada a referências internacionais como os padrões do COSO (Committee of Sponsoring Organizations) e a norma ISO 31000. A governança é monitorada pelo Chief Risk Officer (CRO), que reporta à Vice-Presidência de Finanças, Riscos e Estratégia.

Nossos critérios de risco são pautados por sustentabilidade, direitos humanos e crescimento responsável, orientados à identificação, priorização e mitigação de exposições com base na probabilidade e magnitude dos impactos. Esse monitoramento contínuo é respaldado por auditorias internas, com acompanhamento do Conselho de Administração. Adicionalmente, nossos modelos de certificação ISO 9001 e 14001 incluem auditoria externa anual do processo de gerenciamento de riscos, que tem ocorrido há oito anos.

Entre os principais riscos monitorados estão: tributação, litígios regulatórios, ameaças cibernéticas, transformações no modelo de venda direta, mudanças climáticas e perda de biodiversidade. Para a realização de uma análise aprofundada e consistente, os dois últimos são avaliados pelas diretrizes globais da TCFD e da TNFD, respectivamente, enquanto os impactos sociais passam por devida diligência em direitos humanos, de forma integrada à TISFD (Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures) e ao iP&L (integrated Profit and Loss), nossa ferramenta proprietária de valoração de impacto.

Outras informações sobre riscos e detalhamento de multas e passivos estão consolidadas na aba "Reputação, Governo e Engajamento" do [Caderno de Indicadores ESG](#), e exposições adicionais poderão ser consultadas no Relatório IFRS.



natura

Relatório Integrado 2025

6

Desempenho financeiro

GRI 201-1 | 201-2 | 203-1 | SASB-CG-HP-410a.2 | 203-2
SASB-CG-HP-410a.1 | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
<IR> Capital financeiro | <IR> Capital manufaturado

27

Desempenho
integrado: IP&L

A receita líquida da Natura totalizou R\$ 22,2 bilhões¹ em 2025, com a margem EBITDA recorrente atingindo 14,1%, uma expansão de 190 pontos-base frente ao ano anterior. Esse avanço foi impulsionado por eficiência administrativa e gestão disciplinada de custos. O rigor operacional nos permitiu cumprir o compromisso de expandir a rentabilidade no ano, mesmo diante de um cenário macroeconômico desafiador no Brasil, onde houve relevante retração do consumo, com consequente impacto na atividade da rede de Consultoras de Beleza. Também enfrentamos uma volatilidade temporária gerada pela integração das operações no México e na Argentina, processo que marcou a conclusão da Onda 2 (a consolidação dos negócios da Natura e da Avon). O fim desse complexo processo, marca o encerramento de um ciclo de custos de transformação (que ficaram abaixo dos R\$ 483,70 milhões registrados em 2024).

O lucro líquido da Natura totalizou R\$ 974 milhões¹, excluindo a provisão não recorrente (sem efeito caixa) de R\$ 434 milhões relativa a despesas de desinvestimentos e contas a receber da venda da The Body Shop, ocorrida em dezembro de 2023. A alavancagem financeira² encerrou o período em 1,31x, dentro da faixa ótima de estrutura de capital, um *range* estabelecido pela Companhia.

Complementando a análise do desempenho financeiro do período, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA) ao lado detalha como os resultados obtidos pela Natura se traduziram em impacto socioeconômico compartilhado.

¹ Devido à incorporação da Natura &Co Holding pela Natura Cosméticos em julho de 2025 (estratégia de simplificação corporativa), os dados de 2025 são apresentados em caráter pro-forma para melhor fidedignidade gerencial. A partir de 2026, as demonstrações financeiras da Natura Cosméticos passarão a refletir integralmente os dados consolidados da operação.

² O EBITDA do trimestre foi pressionado pela provisão não caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse efeito não recorrente, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.

RESUMO DOS RESULTADOS 2025

Valores em R\$ milhões

	BRASIL	HISPANA	LATAM	GRUPO NATURA
Receita Líquida	13.423	8.795	22.218	22.218
Cresc. YoY - CC (%)	-0,10%	1,50%	1,80%	1,80%
Cresc. YoY - BRL (%)	-0,10%	-1,50%	-5,00%	-5,00%
Margem Bruta (%)	69,00%	62,20%	66,30%	66,30%
Var. YoY (bps)	-10 bps	170 bps	90 bps	90 bps
EBITDA Recorrente	2.697	557	3.254	3.132
Cresc. YoY (%)	-6,70%	164,00%	4,90%	9,50%
Margem EBITDA Recorrente (%)	20,10%	6,30%	14,60%	14,10%
Var. YoY (bps)	-140 bps	420 bps	130 bps	190 bps
Lucro Líquido das Operac. Continuadas ¹				463
Dívida Líquida				3.477

¹ O lucro líquido ajustado da Natura totalizou R\$ 974 milhões¹ em 2025, excluindo a provisão não recorrente (sem efeito caixa) de R\$ 434 milhões relativa a despesas de desinvestimentos e contas a receber da venda da The Body Shop.

Demonstração do Valor Adicionado¹ GRI 201-1 | <IR> Capital financeiro

Valores em R\$ milhões²

GERAÇÃO DE VALOR	2025
Receitas	27.489,11
Insumos adquiridos de terceiros	(19.404,42)
Valor adicionado bruto	8.084,69
Retenções	(813,93)
Valor adicionado produzido pela sociedade	7.270,76
Valor adicionado recebido em transferência	255,46
Valor adicionado a distribuir (operações descontinuadas)	(1.855,17) ³
Total do valor adicionado a distribuir (operações continuadas)	7.526,22

DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	2025
Total da distribuição do valor adicionado (operações continuadas)	7.526,22
Pessoal	3.128,13
Impostos, taxas e contribuições	2.746,74
Remuneração de capitais de terceiros	1.122,38
Remuneração de capitais próprios	528,98 ⁴
Total da distribuição do valor adicionado	5.671,05
Valor econômico retido	-512,26

¹ Base 100% aderente às Demonstrações Financeiras auditadas de 31/12/2025 - consolidado. ² Valores originalmente divulgados em R\$ mil nas Demonstrações Financeiras; apresentados aqui em R\$ milhões. ³ Valor nas operações descontinuadas, conforme DVA consolidada das DFs auditadas de 2025. ⁴ A remuneração de capitais próprios corresponde ao lucro das operações continuadas no exercício anual de 2025.

Desempenho integrado: iP&L¹

GRI 201-1 | GRI 201-2 | SASB-CG-HP-410a.1 | GRI 305-5 | GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios | GRI 3-3 Transição climática <IR> Criação de valor no longo prazo

O  **Integrated Profit & Loss (iP&L)**, ferramenta desenvolvida pela Natura, mapeia os impactos de nossas operações ao longo de toda a cadeia de valor – do fornecimento das matérias-primas ao uso e descarte dos produtos. A partir de métricas científicas e de uma metodologia robusta, esses impactos são expressados em valores monetários, deixando mais claro o seu efeito sobre o bem-estar social. Com isso, aspectos antes considerados “externalidades” pouco tangíveis passam a ser incluídos na matriz econômica de tomada de decisões estratégicas. O cálculo do iP&L considera três dimensões: **Capital Natural, Capital Social e Capital Humano**. **GRI 201-2 | GRI 203-2**

Em 2025, o iP&L registrou a marca de R\$ 86,8 bilhões em impacto socioambiental positivo, o equivalente a uma intensidade de impacto de 4:1.

Esse desempenho reflete a combinação de avanços do negócio em diferentes frentes e do contínuo aperfeiçoamento da ferramenta, que passou por uma mudança de metodologia.

Entre os fatores que contribuíram para a evolução estão os indicadores de geração de renda da rede de consultoras, a ampliação do alcance dos programas educacionais do Instituto Natura e a evolução do Capital Natural, especialmente na fase de uso e descarte de produtos. Em 2025, também atualizamos a metodologia de mensuração da renda das consultoras, com base amostral ampliada e critérios mais refinados para o cálculo de renda digna. Para fins de comparabilidade, caso essa nova metodologia fosse aplicada aos resultados de 2024, a intensidade de impacto daquele ano passaria de 2,5x para 3,4x.

Resultados iP&L

Confira no gráfico, ao lado, o saldo de impacto para cada capital nos anos de 2024 e 2025. E na tabela abaixo os resultados financeiros consolidados:

INDICADOR	2024	2025
Valor líquido de impacto socioambiental (R\$ bilhões)	50,5	86,8
Impacto socioambiental gerado para cada R\$ 1 de receita	2,5*	4,0

* Como reflexo da evolução contínua das iniciativas da Natura voltadas à geração de impacto positivo e ao fortalecimento da sua rede de consultoras, a Natura atualizou, em 2025, a metodologia de mensuração da renda das Consultoras de Beleza. O novo modelo amplia a base amostral, aprimora a segmentação dos níveis de negócio, internaliza custos operacionais e adota um referencial metodológico mais aderente para o cálculo de renda digna. Para comparabilidade histórica, sob essa nova abordagem, o resultado referente a 2024 seria de 3,4x, em comparação aos 2,5x reportados com a metodologia anterior.

👉 Para mais detalhes, acesse o [case iP&L completo](#) em nosso site de [Relações com Investidores](#).

(R\$ bilhões)

— 2024
— 2025

IMPACTO

+

-

-12,13 -10,90

Capital Natural

É o conjunto de recursos naturais capazes de fornecer benefícios ao longo do tempo. Isso inclui florestas e outros biomas, recursos hídricos, a atmosfera, os solos, bem como os fluxos produzidos por eles – como a provisão de alimentos e princípios ativos e a regulação do clima.

Capital Social

Trata-se das instituições, normas e valores que moldam a qualidade e a quantidade das relações sociais. São impactos difusos sobre a sociedade, que afetam o bem-estar social – os recursos que uma empresa investe em infraestrutura, por exemplo.

Capital Humano

Engloba fatores como educação, experiência, força de trabalho e saúde. Aqui são considerados impactos que podem ser individualizados, relativos a pessoas específicas, como o salário de colaboradores, seus benefícios, seu bem-estar.

31,31 35,95

31,30 61,80

natura

Relatório Integrado 2025

7 Natura: líder em beleza e cuidados pessoais na América Latina

GRI 2-6 | 2-7 | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
<IR> Modelo de Negócios | <IR> Capital humano

- 30 *Simplificação corporativa*
- 30 *Onda 2: integração Natura e Avon concluída na América Latina*
- 31 *Liderança na América Latina*
- 32 *Visão 2025-2050: rumo a uma empresa 100% regenerativa*



Simplificação corporativa

O ano de 2025 marcou o encerramento de um dos ciclos de transformação mais profundos da nossa história. Após dez anos de expansão global, decidimos, em 2022, regressar às nossas origens, dando início a uma estratégia de reorganização da estrutura de capital e de simplificação corporativa, com foco no crescimento dos negócios na América Latina.

Como parte dessa estratégia, em 2023 foram feitas as vendas da Aesop e da The Body Shop e, em 2025, foi concluído o desinvestimento dos ativos não centrais com as vendas dos negócios da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), mantendo o licenciamento da marca para os países da região, das

operações da Avon International (na África, Ásia e Europa) e da Avon na Rússia, essa última transação tendo sido concluída no início de 2026.

A Natura faz a gestão da marca Avon na América Latina, com reposicionamento e revisão de portfólio prevista para 2026.

Outro marco da estratégia de simplificação corporativa em 2025 foi a incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Natura Cosméticos S.A., com a retomada do código NATU3 para negociação na bolsa de valores brasileira – o mesmo símbolo usado no IPO da Natura em 2004, marcando o retorno à nossa essência.

Onda 2: integração Natura e Avon concluída na América Latina

Ao mesmo tempo em que era conduzida a estratégia de reorganização da estrutura de capital e de simplificação corporativa, finalizamos a chamada Onda 2, a combinação das operações das marcas Natura e Avon na América Latina, concluída com a integração no México e na Argentina, dois dos nossos três maiores mercados.

O movimento de unificação comercial teve início em meados de 2023, com Peru e Colômbia. O aprendizado acumulado com a implementação sequencial nos permitiu reduzir significativamente os impactos inerentes a transformações desse porte à medida que a combinação avançou nos demais mercados.

No México, a integração exigiu uma mudança significativa no modelo comercial, pois esse era o único país onde tínhamos estruturas de venda direta multinível. Assim, a união das marcas foi precedida por um profundo ajuste na proposta de valor para a

rede de consultoras e forte adequação comercial, em um contexto econômico pressionado. Na Argentina, a integração das operações e sistemas de Natura e Avon se deu em meio a um cenário macroeconômico desafiador, marcado por menor renda disponível para o consumo das famílias.

A despeito da complexidade do processo, concluímos com êxito a Onda 2, o que resultou em uma infraestrutura significativamente mais enxuta e eficiente, abrindo caminho para a captura integral de sinergias e para destravar mais valor e crescimento na região.

Assim, nos primeiros meses de 2026, passamos a implementar uma nova forma de operar na América Latina, com mais foco no cliente e clareza na forma de gerir os negócios, usando a regeneração e a inovação como fatores de diferenciação para nossas marcas. Nesse contexto, avançamos em ajustes estruturais na organização administrativa e otimizamos as equipes.

Liderança na América Latina

Além de marcar a conclusão do bem sucedido ciclo de reorganização da estrutura de capital e simplificação corporativa, 2025 também consolidou o nono ano de liderança da marca Natura no setor de Beleza e Cuidados Pessoais na América Latina, conforme apontam os dados da empresa de inteligência de mercado Euromonitor International¹.

No Chile, no Peru e na Colômbia, países onde a integração com a Avon está mais madura, a Natura teve ganho de market share. Nos mercados brasileiro e argentino, que somam 50% de todo o segmento de Beleza e Cuidados Pessoais na América Latina, a Natura encerrou o ano como líder do setor. A marca também consolidou, pelo oitavo ano, a liderança na categoria Fragrâncias na região, disputando com concorrentes globais e se posicionando entre entre os cinco maiores *players* do mundo em perfumaria.

Além do excelente desempenho comercial, a Natura segue sendo reconhecida internacionalmente por seu comportamento empresarial e pela relevância de sua proposta de valor. Em 2025, foi apontada a marca mais sustentável do mundo pela Kantar, entre quase mil marcas avaliadas em mais de 20 países. Além disso, integrou pela 15ª vez a lista das empresas mais éticas do mundo pelo instituto Ethisphere.

E, segundo o ranking Merco de reputação corporativa, a Natura ocupa há 12 anos a primeira colocação geral no Brasil, além de ser a líder no setor de cosméticos no Peru, na Colômbia e na Argentina e vice-líder setorial no México e no Equador.

¹ Fonte: Euromonitor International. Marca Natura: umbrella brand Natura. Grupo Natura: Global Latest Owner. Beauty and Personal Care 2026ed; retail value sales (RSP), 2025 data.



Visão 2025-2050: rumo a uma empresa 100% regenerativa

GRI 2-23 | 101-1 a 101-8 | 203-1 | 203-2 | 303-1 a 303-5 | 305-1 a 305-5 | 306-1 a 306-5 | 413-1 | 413-2 e 414-1
GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios |
GRI 3-3 Transição climática | <IR> Direcionamento estratégico e criação de valor no longo prazo

Visão 2025-2050

*Caminhos para
a regeneração*

01. Marcas
02. Produtos
03. Serviços
04. Relações com colaboradores
05. Relações com fornecedores
06. Relações com as amazônias
07. Venda por Relações
08. Relações com investidores e acionistas
09. Relações para mudanças sistêmicas

natura

Desde a origem da Natura, estruturamos nossos negócios a partir de uma convicção clara: não há prosperidade possível sem uma relação equilibrada com a natureza, com as pessoas e com o planeta. Nossa Razão de Ser, o Bem Estar Bem, expressa essa visão ampliada de desenvolvimento, que segue sendo uma referência viva para decisões estratégicas e escolhas cotidianas.

Em 2025, o lançamento da  **Visão 2025-2050** (intitulada Caminhos para a Regeneração) elevou a ambição dos nossos compromissos socioambientais, definindo metas estruturantes que nos guiarão nas próximas décadas. Validada pela alta liderança da empresa (incluindo o Conselho de Administração) e construída em colaboração com múltiplos parceiros externos, ela pretende engajar toda a nossa cadeia de valor em torno de valores e objetivos comuns.

Em um ano no qual reafirmamos que nosso compromisso socioambiental não aceita retrocessos, a Visão 2025-2050 deixa claro que é necessário ir além da mitigação de efeitos negativos e da manutenção dos ecossistemas como estão. O objetivo é contribuir de forma decisiva para regenerar o meio ambiente e a sociedade. Nos termos do iP&L, isso significa gerar impacto

positivo, individualmente, nos capitais Natural, Social e Humano (sem que perdas em um deles precisem ser "compensadas" em ganhos nos outros).

Esse complexo objetivo se concretizará por meio de fatores como o fortalecimento de cadeias da sociobiodiversidade, a descarbonização progressiva de processos industriais, o desenvolvimento de produtos com menor impacto ao longo do ciclo de vida e o fomento de parcerias entre atores de diferentes esferas sociais para encontrar soluções, coletivamente.

A ambição de nos tornarmos um negócio 100% regenerativo até 2050 consolida a forma como historicamente construímos valor. Em um cenário de múltiplas crises, eventos climáticos extremos e instabilidade nas cadeias globais de suprimento, o cuidado com os recursos naturais e com as relações de longo prazo tornam-se um diferencial competitivo e uma fonte de resiliência. A consolidação de modelos de negócio capazes de gerar impacto positivo para as pessoas e devolver à natureza mais do que se tira dela, sem perder de vista a geração de valor econômico, é o grande desafio da contemporaneidade.

natura

Relatório Integrado 2025

8 Estratégia de marcas e portfólio

34 Marca Natura

36 Marca Avon

Nossa estratégia de posicionamento das marcas foi revisitada com o objetivo de ampliar a penetração em lares, maximizar a conexão com os clientes e fortalecer a complementaridade entre Natura e Avon. Para isso, foram utilizadas ferramentas de Demand Centric Growth (crescimento centrado na demanda), trazendo mais robustez à segmentação de portfólio, com base em dados reais do consumidor. Ao mesmo tempo, em um mercado cada vez mais fragmentado, reafirmamos nosso diferencial em segurança, qualidade e alta performance dos produtos.



Marca Natura

A Natura mantém sua liderança por meio de uma estratégia que une diferenciação e desejo aspiracional. Enquanto evoluímos como uma organização multimarcas e omnicanal, atualizamos a expressão e a linguagem da marca, integrando de forma ainda mais central a ela o conceito de Bem Estar Bem.

Por meio da ciência aplicada e da bioinovação, entregamos alta performance e benefícios reais, que melhoram o cotidiano das pessoas. De forma autoral, valorizamos a superioridade cosmética enquanto aperfeiçoamos a experiência de compra em todos os canais, com a construção de marca a longo prazo.

Além disso, consolidamos o Marketing de Precisão, alcançando um nível inédito de personalização e direcionamento de mensagens. Esse movimento garantiu à Natura um protagonismo digital estratégico, posicionando-a entre as mais relevantes em redes sociais

como o TikTok (plataforma em que lideramos as vendas na plataforma no dia da Black Friday).

Também contribuiu para esse protagonismo um forte movimento de expressão cultural. Em 2025, estivemos muito presentes na vida dos consumidores brasileiros, patrocinando grandes festas populares, como as de São João no Nordeste, o Festival de Parintins no Amazonas e o Círio de Nazaré no Pará. A atuação regional reforçou o orgulho da brasilidade da Natura e transformou a preferência do consumidor em identificação. Essa combinação consolidou nossa liderança nos indicadores de força de marca que medimos com ferramentas que nos indicam preferência, consideração e *awareness*, além de ter nos trazido reconhecimentos como a marca que melhor representa o Brasil, segundo o estudo da MindMiners¹.



Reduzimos a complexidade do portfólio ao priorizar itens de maior rentabilidade, e otimizamos o calendário de mídia ao concentrar o investimento em grandes lançamentos sazonais em vez de campanhas fragmentadas. Essa estratégia segue a filosofia de realizar menos movimentos, porém com maior escala e impacto. O foco manteve-se em categorias de alto valor agregado, que unem ciência, sensorialidade e bioingredientes.

Em 2025, na categoria de perfumaria, a Natura fez um movimento inédito ao expandir seu time de perfumistas exclusivos *in-house*. Com a contratação de Olivier Paget e Juliana Bombarda, que se uniram a Veronica Kato, a marca fortaleceu sua expertise na criação e desenvolvimento de fragrâncias.

Um marco dessa estratégia foi o lançamento da linha Aura Alba, que resgatou a essência conceitual da perfumaria Natura,

evidenciando a excelência da marca no desenvolvimento de fragrâncias exclusivas com perfumistas próprios, a partir de uma prateleira única de ativos da biodiversidade. A linha incorpora um ingrediente inédito na perfumaria, o óleo natural da rara rosa alba de Konare, na Bulgária.

A relevância dessa inovação impulsionou uma forte demanda com volume 4 vezes superior à previsão inicial. O Eau de Parfum Aura Alba conquistou o 1º lugar na categoria de Melhor Fragrância Feminina de 2025 no **Fragrantica Readers' Choice Awards**, e seu frasco foi o único produto brasileiro entre os 10 primeiros na categoria Frasco Mais Bonito do Ano.

Na categoria rosto, a linha Chronos passou por um processo acelerado de transformação, para se posicionar como uma **marca dermocosmética** focada em longevidade. A biociência que respalda sua alta performance combina 33 dermoativos e 17 bioativos com tecnologias exclusivas e forte embasamento científico, somando 140 patentes, 136 estudos clínicos e resultados comprovados por dermatologistas, envolvendo mais de 35 mil mulheres. Nossos avanços científicos nesse campo



foram reconhecidos globalmente com a premiação de Chronos Derma 80+ no prestigiado **Wellness & Longevity Choice Awards 2025**, que destaca produtos inovadores nas áreas de beleza e saúde.

Em 2025, a categoria cabelos passou a ser um **eixo central de competitividade** da Natura. Lumina seguiu como o carro-chefe tecnológico, reforçando o posicionamento da marca em alta performance e biociência. Com base no conhecimento profundo da diversidade dos cabelos na América Latina, ampliamos o desenvolvimento de produtos voltados a necessidades específicas.

O lançamento Lumina Antissinais Regenerador Capilar foi um expoente dessa estratégia, com resultados cientificamente

comprovados para a prevenção e reversão dos primeiros sinais do grisalamento, bem como para o tratamento do envelhecimento dos fios. Também trouxemos ao portfólio produtos para cabelos sob a marca Tododia (Cachos e Crespos), a marca líder da venda direta no segmento de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal nos lares brasileiros – de acordo com a Worldpanel by Numerator, com base no resultado consolidado de 2025.

A frente de cuidados com o corpo focou em alta performance sensorial e inovação sustentável, em sintonia com a estratégia da marca Natura de estar presente em segmentos de maior valor agregado. Relançamos linhas consagradas, como Ekos Andiroba e Ekos Cumaru, destacando os benefícios de ativos da sociobiodiversidade amazônica para nutrição profunda e recuperação da barreira cutânea.

A linha Ekos segue sendo a referência em sustentabilidade no portfólio da Natura. O óleo de Andiroba, por exemplo, é um dos insumos fornecidos pela comunidade cooperativa RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), em Rondônia. O ingrediente está atrelado a projetos de Pagamento por Serviços

Ambientais, que remuneraram as famílias cooperadas pela conservação da floresta e pela produção sustentável, gerando renda local na Amazônia e impacto ambiental positivo.

Os produtos Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju, que chegaram ao mercado no início de 2025, especialmente desenvolvidos para as necessidades das peles pretas e pardas, se consolidaram ao longo do ano, contemplando uma demanda drasticamente sub-atendida. A população negra representa a maioria do Brasil, mas ainda é sub-representada na inovação global de cosméticos (sendo foco de menos de 1% dos lançamentos). Ao preencher uma lacuna histórica com alta tecnologia, também evidenciamos novas oportunidades de negócios.





Marca Avon

A marca Avon foi completamente redesenhada ao longo de 2025, preparando seu relançamento em 2026 na América Latina, com novidades em proposta, posicionamento e portfólio, ampliando a complementaridade com a Natura. A gestão unificada da Avon em toda a região mantém uma essência única, ao mesmo tempo que trabalha as particularidades de cada país, ampliando sua relevância cultural.

Prestes a celebrar 140 anos, a marca tem uma essência contemporânea, típica de uma marca tecnológica, aliada a seu pioneirismo histórico na indústria da beleza global. A nova Avon voltará a crescer, abrindo as portas de novos lares, com inovações de alto valor agregado, nova identidade visual e experiência e posicionamento altamente aderentes ao perfil do público-alvo.

Mesmo antes do relançamento, esse esforço de renovação trouxe resultados concretos para as nossas consumidoras: os indicadores de qualidade de produto melhoraram significativamente. O desempenho da Avon em 2025 foi apoiado em lançamentos estratégicos, com destaque para a linha Power Stay e para a evolução da perfumaria.

AVON

Power Stay avançou na proposta de valor de seus produtos, incorporando tecnologias proprietárias voltadas à durabilidade e à experiência de uso, com foco nas demandas do público feminino por praticidade, confiança e expressão individual no cotidiano. Pela primeira vez, expandimos o portfólio da franquia Power Stay para a Perfumaria, trazendo um perfume com fixação de até 22 horas.

Refletindo a capacidade da Avon em responder rapidamente às dinâmicas do mercado e às tendências das redes sociais, a coleção "A Boiadeira by Ana Castela" destacou-se como um marco de inovação e velocidade de execução. Mais do que unir a força da marca em maquiagem à relevância de um fenômeno da música sertaneja, o grande diferencial da linha, de edição limitada, residiu em seu ciclo de desenvolvimento: o projeto foi da idealização para venda em apenas cinco meses. Essa agilidade sem precedentes tangibiliza a redefinição estratégica da marca, com foco em alta responsividade, produtos aderentes ao público e ofertas que atuam como uma poderosa porta de entrada para novos lares.



A nova Avon

Materializando a busca constante por diferenciação e modernidade, a coleção traduz a essência de Ana Castela em itens que unem funcionalidade e tecnologia de ponta. O Gloss Labial Holográfico, por exemplo, inova ao trazer um case de silicone com duas opções de pingente country colecionáveis, atuando também como um acessório de moda para os fãs da cantora.

O Blush Cremoso Preto surpreende com uma tecnologia que reage ao pH da pele, revelando um tom rosado único e personalizado em cada rosto.

Completando o portfólio, a Paleta de Sombras oferece a versatilidade necessária para transitar do dia a dia aos palcos, enquanto a Caneta Delineadora assegura traços de alta precisão por até 24 horas. Sob uma ótica estratégica, o lançamento marcou a entrada da Avon em sua nova Estratégia de Comunidades. Ao envolver a cantora e o seu fã-club de forma imersiva e contínua em todas as etapas de divulgação, a marca estabeleceu um novo patamar de conexão e engajamento com as consumidoras.

O projeto de reposicionamento da Avon para 2026 foi batizado como Mrs. Albee 2.0, em homenagem à primeira revendedora da empresa, nos Estados Unidos, do século 19, na vanguarda da independência financeira feminina. Com o relançamento, a Avon se atualiza, mas se mantém fiel ao seu DNA de marca tecnológica e sempre feita para as mulheres. Por isso, passa a se posicionar como uma **FemTech**, dedicada a traduzir as necessidades das mulheres em soluções de beleza de alta performance. Sob a lógica das chamadas

Tecnologias do Feminino, a inovação passou a ser tratada como um ativo transversal da marca, conectando pesquisa científica, desenvolvimento de produtos e experiência das consumidoras.

A Avon reúne mais de mil patentes ao longo da sua história e tecnologias proprietárias que marcaram a evolução da cosmética global, incluindo avanços em ativos dermatológicos e formulações com ciência de ponta. A nova fase da marca incorpora o uso intensivo

de tecnologia, inteligência artificial e análise de dados para acelerar o desenvolvimento de produtos, reduzir ciclos de lançamento e aproveitar de forma mais eficiente o amplo conhecimento acumulado pela Natura.

Ao mesmo tempo em que abraça o futuro, a nova Avon resgata elementos icônicos de seu legado para dialogar com uma nova geração de consumidoras. A estratégia combina memória afetiva e inovação, ao revisitar produtos e tecnologias que marcaram sua trajetória e reinterpretá-los com design contemporâneo e desempenho ampliado.

Com foco na persona **"Glow Getter"** (definida como mulheres latino-americanas hiperconectadas, especialmente das classes C e D), a Avon busca transformar seu elevado reconhecimento de marca em crescimento sustentável, oferecendo **alta performance a preços acessíveis e valor percebido**. Essa proposta reforça um traço histórico da Avon, que, desde sua fundação, em 1886, combina ciência, empreendedorismo feminino e democratização da beleza para promover a autonomia econômica das mulheres e transformar padrões da indústria de cosméticos.



natura

Relatório Integrado 2025

9 Pesquisa, desenvolvimento e inovação

GRI 416-1 | 417-1 | GRI 3-3 Novas Tecnologias e Integração Digital
GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa
GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios | <IR> Proposta de valor

40 *Amazônia: o "vale do silício" da biodiversidade*

41 *Inovação aberta global*

42 *Inteligência artificial: inovação a serviço do modelo operacional*

Inovação em P&D GRI 416-1 | 417-1

3 **140+**

↳ Perfumistas *in-house* exclusivos | ↳ Pesquisadores com mestrado e doutorado

350+ ↳ Patentes e desenhos industriais ativos (entre pedidos e concedidos)

- ↳ Em 2025 depositamos **20 pedidos de patentes e 9 pedidos de desenhos industriais**, das marcas Natura e Avon.
- ↳ Nosso **ecossistema de inovação é composto pelo Maior centro de pesquisa e desenvolvimento em higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no hemisfério Sul e por um polo avançado na Amazônia.**

✎ Mais informações técnicas sobre nosso P&D estão disponíveis na aba "**Experiência do Cliente**" no **Caderno de Indicadores ESG**.

Pesquisa e desenvolvimento

GRI 416-1 | 417-1

Em 2025, concluímos a integração das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de Natura e Avon, criando um motor único de inovação. As equipes passaram a trabalhar por meio de plataformas tecnológicas aplicadas indistintamente a ambas as marcas.

A nova organização passou a focar 60% dos investimentos no núcleo competitivo, 35% em expansão estratégica e 5% em apostas transformacionais, olhando para horizontes de 10 anos para reduzir drasticamente o tempo de lançamento de produtos. Somamos expertises e priorizamos projetos de alto impacto, reduzindo de 20 a 40% o *time-to-market* e os custos de desenvolvimento, focando em inovações que combinam alta performance com sustentabilidade.

Seguindo o mote "Fewer, Bigger, Better" (menores, maiores, melhores) e com portfólios e posicionamentos claros para as marcas,

consolidamos uma mudança fundamental em nosso modelo de P&D, ao adotar a estratégia de "prateleira": organizando tecnologias de ponta de forma estruturada para as diversas linhas de produtos. Essa nova lógica operacional elimina a necessidade de iniciar projetos do zero, permitindo que a inovação funcione como um motor escalável e aplicável indistintamente entre Natura e Avon. Ao utilizar essas plataformas tecnológicas integradas, conseguimos não apenas reduzir drasticamente os ciclos de desenvolvimento, mas também ampliar o alcance das nossas soluções mais avançadas, tornando-as rapidamente disponíveis para uma base de clientes cada vez maior.

Essa sinergia entre processos e inovação encontra na biodiversidade brasileira o seu principal ecossistema de cocriação, onde a ciência aplicada potencializa a riqueza da floresta em escala industrial. Há mais de duas décadas enxergamos a Amazônia como um verdadeiro "Vale do Silício de bioativos", sendo nossa principal plataforma para inovação e desenvolvimento de novos ingredientes. Em 2025, reafirmamos a bioinovação como um diferencial competitivo central para a estratégia da empresa: utilizando a Plataforma Amazônia 5.0, uma abordagem sistêmica que une ciência, tecnologia, escalonamento produtivo e soluções de capital. Esse arcabouço compõe a plataforma que conecta áreas como P&D, sustentabilidade



e o gerenciamento de abastecimento e relacionamento da sociobiodiversidade. A iniciativa propõe soluções de inteligência artificial, drones e bioinformática para prospecção e pesquisa, desenvolvendo seis novos ingredientes bioativos – totalizando 52 bioativos ao final do ano.

Essa iniciativa com comunidades da sua cadeia de sociobiodiversidade na Amazônia para a condução do maior inventário florestal já feito no Brasil, tornou a Natura a primeira empresa brasileira a conquistar o Grand Prix Sustainable Development Goals (SDG Lions) no Festival Internacional de Criatividade de Cannes 2025. O resultado dessa iniciativa nos aproxima do objetivo de chegar a 55 bioativos da Amazônia até 2030, ultrapassando a meta de 49 estabelecida para 2027 pelo nosso *sustainability-linked bond* (título vinculado à sustentabilidade lançado em 2024). Pioneira nessa modalidade, a emissão de R\$ 1,3 bilhão conectou o financiamento à ampliação do portfólio de biodiversidade.

Esses bioativos nos permitirão o desenvolvimento de produtos inovadores, exclusivos e de alto desempenho para atender às necessidades de nossos clientes. Ao mesmo tempo, fortalecem as cadeias da sociobiodiversidade, a conservação da floresta e a geração de renda e oportunidades para as comunidades locais, sendo um exemplo vivo da potência da bioeconomia e do impacto positivo do nosso modelo de negócios.

Amazônia: o "vale do silício" da biodiversidade

GRI 101-1 | 101-2 | 101-3 | 101-4 | 101-5 | 101-6 | 101-7 | 101-8 | 414-1 | GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios | GRI 3-3 Transição climática | <IR> Capital natural e social | <IR> Criação de valor no curto, médio e longo prazo

O marco de 25 anos de atuação da Natura na Amazônia, celebrado em 2025, consolida nossa visão sobre o bioma como um polo de inovação, resiliência e biotecnologia. Por meio do Programa Natura Amazônia, criado em 2011, atuamos em três frentes: Ciência, Tecnologia e Inovação; Ecoparque e Novos Negócios; Fortalecimento de Comunidades e Territórios.

O modelo de negócio baseia-se na parceria com 46 comunidades, responsáveis pelo fornecimento de 52 bioinsumos aliados à conservação florestal, e na operação do Ecoparque. O complexo tecnológico de 172 hectares abriga um núcleo de inovação e duas empresas parceiras: Symrise e Box Print.

Contamos com bioativos da floresta em mais de mil produtos do nosso portfólio. Como parte do fomento à sociobioeconomia, anunciamos, em outubro, um investimento de R\$ 5 milhões, distribuído em três anos, no Parque de Inovação e Bioeconomia da Amazônia, em Belém. O espaço atuará para modernizar a cadeia produtiva local e gerar inovações diretamente conectadas aos negócios da Natura.

Ao colocar as comunidades no centro da estratégia, diversificar as origens de abastecimento e estruturar cadeias éticas e regenerativas, a Natura assegura a sustentabilidade da sua rede de valor e o desenvolvimento contínuo de inovações a partir da natureza.



Natura Ekos: renovada conexão com a Amazônia

A coleção **Eau de Parfum Natura Ekos** é a expressão sensorial da ancestralidade amazônica e da sofisticação natural do Brasil. São três fragrâncias, Pedra, Raiz e Alma, que mergulham no refinamento da perfumaria nacional ao destacar óleos essenciais raros da floresta, extraídos de forma sustentável, com impacto positivo para as comunidades da região. O breu branco, a piriçoca, o cumaru e a copaíba evocam a potência da biodiversidade brasileira e reforçam a exclusividade e a exuberância da Natura na alta perfumaria nacional.

Lançada em 2000, a linha Ekos também conta com produtos de cuidados corporais e capilares, que traduzem a força regenerativa da floresta em rituais de bem-estar. Ingredientes como andiroba, castanha, açaí, murumuru e cupuaçu dão nome aos itens do portfólio, trazendo tratamentos específicos para cada necessidade, unindo performance, tecnologia e sensorialidade.



Inovação aberta global

GRI 2-29

Para além dos produtos, a inovação na Natura se manifesta nas operações, nas cadeias produtivas, na relação com a rede de consultoras, no desenvolvimento de novos serviços e na incorporação de tecnologias capazes de ampliar eficiência, produtividade e impacto positivo.

Em 2025, fortalecemos nosso sistema de inovação aberta, alavancando tecnologias de parceiros globais, incluindo universidades e startups no Japão, Europa e Estados Unidos. Através do Natura Campus, nosso veículo de articulação com a comunidade científica, e do Natura Studio, que conecta nossa estratégia ao ecossistema empreendedor para transformar desafios em soluções, desenvolvemos metade dos projetos de novas tecnologias em parceria com empreendedores. Nesse processo, avaliamos mais de 1.185

startups e conduzimos provas de conceito em frentes como inteligência artificial, economia circular, logística e novos materiais. Priorizamos projetos com potencial de aplicação prática e escalabilidade, capazes de gerar resultados concretos para o modelo de negócios e experiência dos clientes.

Como parte do ecossistema de inovação, o Natura Ventures é o fundo de Corporate Venture Capital (CVC) voltado a conectar startups à nossa cadeia de valor para cocriar soluções regenerativas. Lançado em junho de 2024 e gerido pela Vox Capital, esse veículo avaliou 528 startups em 2025. Os investimentos priorizaram a eficiência operacional e a substituição de materiais fósseis, unindo inovação, competitividade econômica e redução de impactos socioambientais. Essa frente tem gerado parcerias essenciais para fortalecer a

vantagem competitiva da Natura, como os investimentos na **Abbiamo**, startup que oferece uma plataforma de orquestração logística para entregas de última milha em operações omnichannel, integrando varejistas a transportadoras locais, além da **Mango Materials**, que desenvolve biopolímeros biodegradáveis. [GRI 201-1](#) | [GRI 203-1](#)

Outro exemplo prático da aceleração gerada pelo Natura Ventures foi o investimento na startup chilena de logística **Wareclouds**, em 2025. A parceria viabilizou testes no interior de São Paulo e no Pará para transformar as residências de nossas maiores consultoras em postos avançados de estoque. Ao assumirem a entrega de última milha do e-commerce, essas consultoras ganham uma nova via de remuneração, enquanto o nosso frete se torna significativamente mais rápido e eficiente.

Inteligência artificial: inovação a serviço do modelo operacional

GRI 2-6 | <IR> Criação de valor no curto, médio e longo prazo

Em 2025, a inteligência artificial se consolidou como um dos pilares fundamentais de inovação aplicada ao modelo operacional da Natura. A ampliação do uso de IA ocorreu de forma transversal nas operações, na logística, no relacionamento com a rede e no suporte às áreas corporativas, refletindo a evolução tecnológica construída ao longo dos últimos anos.

Essa transformação foi viabilizada pelo programa interno **Data Expansion**, que acelerou a integração das nossas bases de dados, sustentando uma arquitetura robusta e escalável. A estrutura fundamenta-se nos pilares **Data Care**, voltado à governança, segurança da informação e maturidade analítica, **Data4All**, dedicado à democratização do acesso e ao fortalecimento do letramento em dados, e **Natura AI**, que organiza o uso da inteligência artificial como ativo estratégico para eficiência operacional, inovação e geração de valor.

Para que essa arquitetura de IA se tornasse realidade, 2025 foi o ano de estruturação. Conduzimos um trabalho profundo de saneamento e orquestração de dados, unificando seis núcleos em um único ambiente, que hoje articula cerca de 360 terabytes de informações. Essa organização informacional trouxe ganhos operacionais, como a redução no tempo de confecção do nosso relatório de iP&L, que passou de 2 meses para 3 dias.

No relacionamento com as Consultoras de Beleza e com a força de vendas, a IA passou a desempenhar um papel central na experiência, apoiando a gestão do negócio, a personalização das interações e o aumento da recorrência. A **MAIA**, inteligência artificial generativa proprietária da Natura, funciona como um hub de agentes de IA e é utilizada no atendimento às consultoras, oferecendo suporte em vendas, consulta de pedidos, processamento de pagamentos e ampliação de limite de crédito, por meio

de interações em linguagem natural. Os resultados observados incluem aumento de satisfação, redução de custos operacionais e maior resolução de demandas no primeiro contato, reforçando a eficiência do nosso modelo de Venda por Relações.

Na logística e no planejamento integrado, a IA passou a apoiar o monitoramento de fluxos, a previsão de demanda e a gestão da malha logística, aumentando a confiabilidade do abastecimento e a qualidade do serviço em mercados com maior complexidade operacional. Internamente, soluções baseadas em IA também começaram a ser empregadas em áreas como Jurídico e Pessoas, contribuindo para ampliar o letramento digital e a agilidade organizacional.

Complementando esse ecossistema de inovação, expandimos a aplicação de IA no trabalho de campo feito pelos times de Pesquisa e Desenvolvimento. Apoiada pela Plataforma Amazônia 5.0, a Natura utiliza drones, IA e bioinformática para a realização de inventários florestais, mapeando áreas extensas com máxima precisão (foram 60 mil hectares monitorados em 2025). Essa digitalização do ativo florestal

transcende a conservação ambiental e conecta-se diretamente ao negócio: viabiliza a bioprospecção avançada e a descoberta de novos bioingredientes da sociobiodiversidade. Ao aliar dados ao mapeamento do território, essa infraestrutura tecnológica assegura o abastecimento contínuo, seguro e rastreável de matérias-primas de alta performance para o portfólio.

Em 2025, trabalhamos intensamente para padronizar processos na América Hispânica, disseminando os avanços em hiper personalização, IA generativa, ferramentas e sistematização de dados. A uniformização desse ferramental, ainda em curso, busca elevar o nível de sofisticação em toda a Natura, com o objetivo de assegurar que as equipes de todos os países possam analisar múltiplas variáveis do negócio com profundidade, atuando com a mesma fluidez, inteligência de dados e agilidade na tomada de decisão.

 Saiba mais sobre a governança, programas e resultados de Inteligência Artificial na aba "**Inovação, Tecnologia e Dados**" no **Caderno de Indicadores ESG 2025**.

A photograph of three women sitting at a wooden bar at night. They are all smiling and laughing. The woman on the left is wearing a yellow top and spraying perfume. The woman in the middle is wearing an orange top and holding a glass of red wine. The woman on the right is wearing a white top and spraying perfume. There are string lights in the background and a camera on the bar in the foreground.

natura

Relatório Integrado 2025

10

Omnicanalidade e centralidade do cliente

GRI 2-29 | GRI 3-3 Novas Tecnologias e Integração Digital |
GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base
Regenerativa | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
| <IR> Capital social, intelectual e financeiro

- 45 *Venda direta:
digitalização do canal*
- 47 *Uma rede de cuidados*
- 48 *Lojas e franquias*
- 49 *Canais digitais:
marketplaces e
social commerce*

A relação com os nossos clientes é tratada como um ativo estratégico e um pilar determinante para a criação de valor no longo prazo. Esse vínculo é fortalecido por uma combinação de transparência e ferramentas de alta performance, que criam uma experiência fluida e confiável ao longo de toda a jornada do consumidor, conectando a fidelização à força das marcas e à geração de receita.

Em 2025, a gestão dessa experiência foi conduzida sob rigorosa disciplina operacional. A área de Atendimento ao Cliente passou por uma profunda transformação digital, evoluindo de uma operação de suporte para se tornar um motor de vantagem competitiva. Orientada pelo binômio "Empoderamento e Eficiência", priorizamos a autonomia de Consultoras de Beleza e consumidores finais. A redução do esforço humano para atender demandas transacionais, com o apoio de inteligência artificial, permitiu redirecionar o foco analítico para o que efetivamente gera valor: a resolução qualificada e o cuidado individualizado.

Estreitamos ainda mais os laços com os consumidores, oferecendo uma jornada fluida, em que a IA preditiva antecipa necessidades no aplicativo, a Consultoria

Digital humaniza o atendimento via WhatsApp e a loja física consolida o desejo por meio da experimentação. Essa integração elimina as barreiras entre o online e o offline, permitindo que a tecnologia trabalhe nos bastidores para oferecer conveniência, entrega rápida e uma relação personalizada, que coloca o cliente no centro de um ecossistema vivo e conectado.

Elementos de IA também estão sendo usados para apoiar as Líderes de Negócios a otimizar a gestão da rede de Consultoras de Beleza e elevar a qualidade das ações de relacionamento. Simultaneamente, o uso de dados abriu novas alavancas de valor para o consumidor final, a exemplo do lançamento de mecanismos inovadores de *cashback* multicanal. O resultado dessa estratégia se refletiu em marcos históricos, especialmente nos canais Direct-to-Consumer (DTC), que apresentaram um crescimento expressivo acima de 30% no ano.

Hoje, mais de 15% de toda a receita gerada nos canais DTC já provém de mecanismos de individualização e réguas de CRM, como campanhas direcionadas de recompra e convites à experimentação. Esse avanço trouxe

um impacto duplo: permitiu reduzir consideravelmente o esforço promocional em massa, com menos descontos na ponta, ao mesmo tempo em que gerou melhores resultados financeiros, aumentando a eficiência da rede de consultoras, por meio de uma gestão mais orientada a dados, maior conversão de vendas e melhor aproveitamento da base de clientes.

Essa robustez estende-se à modernização sistêmica do atendimento, impulsionada pela implementação bem-sucedida do

novo CRM da Salesforce no Brasil. Essa arquitetura tecnológica reduziu o Tempo Médio de Atendimento em 15% e habilitou a integração de Machine Learning e Inteligência Artificial, otimizando fluxos internos.

Validando a eficácia da nossa gestão do atendimento, pautada pela escuta ativa e por processos robustos de conformidade, a Natura mitigou riscos reputacionais e encerrou 2025 estabelecendo uma nova linha de base: um NPS (Net Promoter Score, indicador de lealdade baseado na recomendação dos clientes) consolidado de 89 pontos em toda a jornada de relacionamento.

👉 Saiba mais detalhes das nossas ações relacionadas a consumidores na aba "Experiência do Cliente" no Caderno de Indicadores ESG 2025.



Venda direta: digitalização do canal

A Venda por Relações, o jeito Natura de atuar na venda direta, constitui o eixo central do nosso modelo de negócios, e é um dos nossos principais ativos estratégicos, operando em escala na América Latina para sustentar crescimento, diferenciação competitiva e resiliência, por meio de um ecossistema integrado que conecta Consultoras de Beleza (incluindo as Líderes de Negócios), clientes e produtos. Ao fim de 2025, a rede integrada Natura e Avon alcançou a marca de 2,844 milhões de consultoras, distribuídas por oito países, sendo 1,5 milhão apenas no Brasil. Elas são o **principal pilar de geração de valor** do negócio, compondo o canal de distribuição responsável por grande parte da receita da Natura.

Para responder de forma competitiva a um cenário macroeconômico dinâmico e proteger a rentabilidade do negócio, evoluímos nossa gestão de vendas para

um formato mais ágil. Em vez de operar exclusivamente com o planejamento das revistas de produtos, desenhadas com meses de antecedência, adotamos métodos de *growth* e mecanismos táticos de curtíssimo prazo, chamado internamente de "ciclo aberto". Essa abordagem nos permite reagir à demanda em tempo real, utilizando personalização e ações hiper-regionais para estabilizar as vendas e otimizar as ofertas promocionais junto às consultoras.

Com expressiva representatividade feminina, nossa rede de consultoras reafirma o compromisso histórico de transformar o empreendedorismo em uma alavanca de inclusão social e geração de renda em larga escala, em múltiplos contextos socioeconômicos. Essa característica confere robustez ao modelo comercial e amplia a capacidade de adaptação do negócio em cenários de maior volatilidade.



Na Venda por Relações, a qualidade do relacionamento e a escuta contínua atuam como pilares inegociáveis para a previsibilidade de resultados e a fidelização. Em um ano marcado pela consolidação organizacional, o uso aprofundado de inteligência de dados e a governança foram centrais. A resiliência do modelo comprovou-se especialmente em mercados que integraram as operações de Natura e Avon há mais tempo, como o Peru, atestando a capacidade de execução do ecossistema a longo prazo.

Contudo, esse processo de evolução não esteve isento de desafios. O canal de venda direta foi impactado pelas mudanças no modelo operacional no **México** e pela consolidação das operações das duas marcas, que também impactou a **Argentina**. Essas consequências já eram esperadas, com base nas experiências anteriores de transição. Ao mesmo tempo, esses dois mercados já demonstram sinais de recuperação, impulsionados por ações estratégicas de recomposição.

A digitalização é uma alavanca fundamental para a Consultoria de Beleza: alcançamos a marca de 311 mil Espaços Digitais ativos na América



Latina, considerando as consultoras que realizaram ao menos uma venda por esta plataforma em 2025. Eles são os canais de vendas online personalizados das consultoras, que compõem a base do *social selling*, que posiciona a consultora como criadora de conteúdo e influenciadora digital.

No Brasil, o sucesso das consultoras no **TikTok One** materializou essa evolução, utilizando os recursos de monetização da plataforma para potencializar o alcance da marca. O diferencial reside

em um modelo que as remunera não só pela conversão, mas pelo seu papel estratégico como mídia e geradoras de engajamento, indo além da venda direta. O processo ganhou escala com a ampliação da rede **Criadores da Beleza**, que seleciona representantes regionais para atuar como embaixadoras locais em missões de divulgação.

A capacitação contínua é essencial para essa transformação das consultoras em influenciadoras: no período, a Escola de Negócios Natura e Avon treinou mais de

560 mil delas no Brasil, o que representa um crescimento de 11% em relação ao ano anterior. Esse recorde foi impulsionado pela consolidação do projeto Consultoras Natura Treinadoras. Sob a premissa de que "a rede treina a rede", passamos a remunerar consultoras para capacitarem suas pares. Com foco em letramento digital, educação financeira e gestão, as trilhas de aprendizagem ganharam capilaridade via plataformas próprias e canais complementares, como o YouTube, impulsionando um salto de 49% nos acessos relacionados ao projeto.

Uma rede de cuidados

GRI 2-29 | GRI 3-3

O Índice de Desenvolvimento Humano da Consultora de Beleza (IDH-CB), implementado em 2014 com atualizações bienais, guia as iniciativas da Natura para a evolução do bem-estar desse público. Ele é voltado ao aumento da geração de renda de forma consistente e também à ampliação da capacidade das consultoras de prosperar em diferentes dimensões de suas vidas. O IDH-CB está baseado em quatro pilares: Renda Digna, Inclusão Educacional, Saúde e Bem-estar e Cidadania.

Ao longo de 2025, dentro de Inclusão Educacional, a iniciativa Programando meu Futuro formou mais de 400 filhos e filhas de consultoras em noções de tecnologia, enquanto o fomento à educação formal garantiu bolsas de graduação integrais para mais de 500 Líderes de Negócios, como são chamadas as lideranças da nossa rede de consultoras, além de viabilizar parcerias com descontos em ensino básico e superior para consultoras e seus familiares. Também lançamos a

trilha socioambiental “E se a Terra Falasse”, levando discussões sobre regeneração e justiça climática para as consultoras.

No âmbito da educação financeira, três projetos capacitaram mais de 80 mil consultoras em gestão dos negócios e das próprias economias: a campanha Aprender+, que marcou os 15 anos do Instituto Natura, o movimento #Finançasemdia, que foi conduzido por Consultoras de Beleza Treinadoras e o programa Domine Suas Finanças.

No pilar de Saúde e Bem-estar, o enfrentamento à violência contra a mulher foi impulsionado pela integração inédita das causas das marcas Natura e Avon na América Latina. A iniciativa promoveu a distribuição de mais de 370 mil guias de bolso sobre relacionamentos saudáveis e realizou rodas de conversa em grandes cidades. O ecossistema de proteção à rede foi fortalecido pelos protocolos de atendimento e pelo Ângela, canal gratuito de acolhimento via WhatsApp. Amplificadas pelo ambiente digital, essas ações geraram engajamento

massivo, alcançando milhões de pessoas no Instagram e no TikTok.

Complementando o cuidado integral, a saúde feminina foi priorizada por meio do movimento Giro pela Vida e da campanha Outubro Rosa. Essas ações viabilizaram o agendamento de mais de 100 mamografias e a entrega de 500 mil guias informativos, alcançando impacto digital superior a 5 milhões de pessoas. Para assegurar apoio contínuo, criamos o canal Ligue Câncer, dedicado a orientar consultoras, familiares e profissionais de saúde ao longo de toda a jornada oncológica.

No Brasil, o auxílio dado às consultoras evoluiu significativamente em 2025, com a nossa Central de Apoio Social. Muito além de um simples suporte via 0800, nossas assistentes sociais passaram a atuar ativamente para reduzir as fricções entre as consultoras e o Estado, auxiliando-as a acessar direitos e políticas públicas de resguardo, como o Bolsa Família e o Auxílio Moradia, reforçando nossa crença no valor de parcerias para gerar mudanças sistêmicas.



Instituto Natura

Criado em 2010, o Instituto Natura almeja transformar a educação pública, garantindo uma aprendizagem de qualidade para todas as crianças e jovens nos seis países da América Latina em que está presente (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru). Também se dedica ao desenvolvimento educacional das Consultoras de Beleza e trabalha em conjunto com inúmeros parceiros no poder público, no terceiro setor e na sociedade civil. A partir de 2024, o Instituto ampliou sua atuação para a defesa dos direitos fundamentais das mulheres, desenvolvendo iniciativas voltadas à conscientização sobre o câncer de mama e ao combate à violência de gênero, por meio do apoio da Avon, que tem um longo histórico de comprometimento com essas causas.

Lojas e franquias

Nossa receita do varejo no Brasil avançou 12,9% em 2025, na comparação com o ano anterior, com crescimento de 10% no total de lojas Natura: chegamos a 1.183, sendo 271 próprias e 912 franquias, distribuídas por Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru. Apenas no mercado brasileiro foram abertas 76 novas lojas no ano.

Em 2025, concluímos a transição de nossas lojas próprias para o novo conceito Athena, com design que eleva o padrão do contato com a marca. Para além das vendas, a estratégia de omnicanalidade usa os pontos físicos do varejo como espaços de experiência, relacionamento e serviço para os clientes.

O modelo de franquias apresentou uma evolução sólida e acelerada no Brasil, diante da migração da base para o modelo Athena. Com foco total na jornada do consumidor, a renovação gerou um salto de produtividade superior a 30% nas unidades já transformadas. No México,

totalizamos 16 pontos de venda da marca, e inauguramos as duas primeiras franquias no país.

No quarto trimestre de 2025, o indicador de vendas em mesmas lojas (*same store sales*) apresentou um crescimento de 1,4% no mercado brasileiro. Esse resultado reflete o equilíbrio entre o forte desempenho das lojas próprias e franquias já operando no modelo Athena, de um lado, e da performance inferior do formato antigo de franquias (Aqui tem Natura), cuja migração total ocorrerá ao longo de 2026.

A Avon não possui lojas próprias, mas está disponível em mais de 500 pontos de venda físicos no Brasil. A marca ingressou no varejo em 2024, em uma parceria com a rede Soneda, com um portfólio selecionado (incluindo as linhas de maquiagem, Renew e Avon Care). O sucesso da iniciativa levou à expansão para outras redes varejistas que, em 2025, passaram a contar também com farmácias, a partir de parceria com a Drogaria Araujo.



Canais digitais: marketplaces e social commerce

Em 2025, a Natura avançou na penetração em marketplaces. As receitas dos canais online registraram um expressivo crescimento de 31,7% na comparação anual. Esse avanço foi beneficiado pelo aumento sustentado do tráfego nas nossas plataformas digitais e impulsionado por iniciativas estratégicas, como o *live commerce* e a contínua digitalização da base de Consultoras de Beleza.

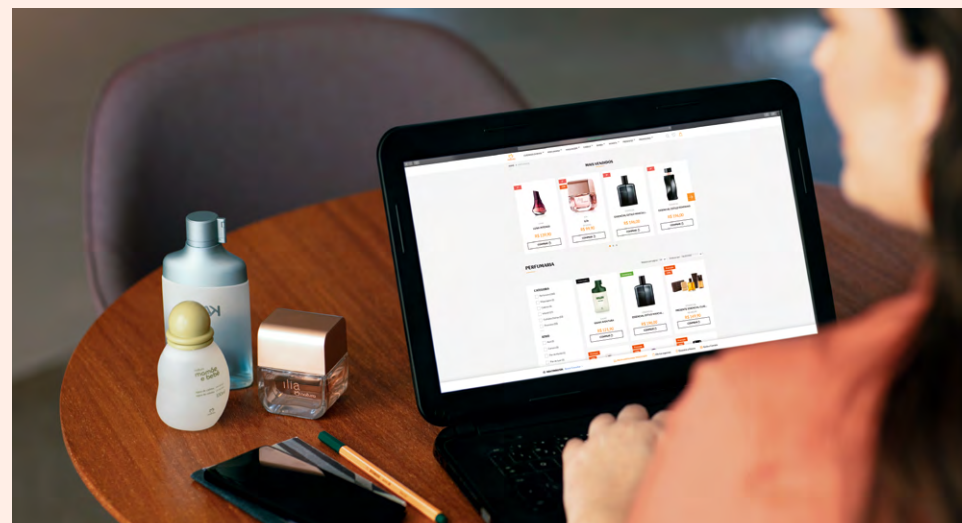
O fortalecimento da nossa favorabilidade de marca foi alavancado por investimentos coordenados em *retail media* (mídia em canais de varejo) e programas de afiliados, com campanhas segmentadas registrando um *brand lift* (incremento em métricas de marca) de 32%, segundo a Kantar.

No Brasil, nossa operação no Mercado Livre foi uma importante alavanca de aquisição de clientes. Já o lançamento da loja oficial no Mercado Livre da Argentina viabilizou a recuperação de nossa liderança em perfumaria no marketplace,

de acordo com dados fornecidos pela própria plataforma.

No ambiente de *social commerce*, a Natura estabeleceu um marco ao lançar sua operação no TikTok Shop, tornando-se o primeiro seller de beleza na plataforma no Brasil. A frente gerou forte aquisição de clientes, com 70% das transações feitas por novos consumidores, por meio de mais de 52 mil *lives*. Somado a isso, a Natura chegou a alcançar a posição de liderança absoluta (*top one seller*), considerando todas as categorias, no TikTok Shop durante a sexta-feira da Black Friday. Esses marcos evidenciam a força da transformação da nossa venda direta em uma experiência inovadora e verdadeiramente digital.

A entrada no TikTok Shop conecta-se ao programa Criadores da Beleza, que transforma consultoras em influenciadoras digitais, apoiadas por ferramentas de IA e pelo apoio de parceiros. Com 43% dos pedidos de



Natura e Avon já impulsionados por conteúdo digital, a atuação em plataformas alavanca as vendas ao mesmo tempo em que atua como motor de impacto social positivo, contribuindo para as metas de aumento do IDH-CB e da renda digna da nossa rede na América Latina.

Coroando a performance do comércio eletrônico em 2025, o canal Natura Online (nosso *e-commerce*) registrou a maior Black Friday de sua história, alcançando um crescimento de 30%

ano contra ano. O resultado refletiu uma estratégia multifacetada, que priorizou a inovação, com o uso de Inteligência Artificial conversacional para a recuperação de carrinhos e do Cashback Omnicanal para reativar consumidores inativos – operação que integrou o Natura Online, a venda direta e o varejo. Complementarmente, a expansão para canais comerciais fechados, como os do Banco Inter, Livel e CRM Bônus, garantiu capilaridade orgânica em diversas jornadas de consumo.



natura

Relatório Integrado 2025

11

Novas avenidas de crescimento

GRI 3-3 Novas Tecnologias e Integração Digital
GRI 3-3 Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base
Regenerativa | GRI 3-3 Novos Modelos de Negócios
<IR> Criação de valor no curto, médio e longo prazo

51

*Bluma, a plataforma
de serviços de beleza
da Natura*

52

*Emana Pay, a
fintech da Natura*



Bluma, a plataforma de serviços de beleza da Natura

Lançada no fim de 2024, a Bluma é a plataforma de serviços de beleza e bem-estar da Natura no Brasil. Em seu primeiro ano, a operação chegou a 49 espaços em oito cidades, realizando mais de 435 mil horas de atendimento e impactando cerca de 55 milhões de pessoas que passaram em frente ou visitaram esses espaços. Por meio de um aplicativo dedicado, a plataforma integra tecnologia, relacionamento e serviços oferecidos por especialistas – como massagem, cabeleireiro, maquiagem e depilação –, que podem ser agendados para atendimento em domicílio ou nos espaços físicos da marca, distribuídos em pontos de alta circulação como aeroportos, empresas, hotéis e grandes eventos.

A integração entre Bluma e Natura potencializa nossa estratégia omnicanal, ao transformar cada atendimento em um momento imersivo de experimentação de produtos. Essa interação direta, aliada à jornada digital por meio do aplicativo, amplia significativamente nosso entendimento do comportamento do consumidor, permitindo relações mais personalizadas e duradouras, com



reflexos positivos na aquisição e na ampliação do valor gerado ao longo do relacionamento com o cliente (LTV).

A análise da base Bluma evidencia a força dessa sinergia: 25% dos clientes realizaram compras de produtos Natura nos últimos 12 meses, com gasto médio anual de R\$ 214,70, um valor 22% superior ao de clientes Natura que não utilizam a plataforma. Os serviços também são um eficiente vetor de aquisição incremental, visto que metade de seus usuários ainda não havia sido convertida em clientes da marca Natura ou Avon.

Com um perfil de consumo guiado por alta recorrência e previsibilidade, além de conectar nossos produtos a novos públicos, Bluma tem chancelado a forte relevância da Natura no território de bem-estar e experiências. A plataforma também se destaca como um importante vetor de prosperidade para sua rede de especialistas, promovendo empoderamento feminino e possibilitando ganhos de até três vezes superiores em comparação aos modelos tradicionais de atuação no setor de serviços ligados à estética.

Emana Pay, a fintech da Natura

GRI 2-6

Criada em 2020, o Emana Pay é a fintech da Natura, que tem por objetivo impulsionar o ecossistema de negócios da rede de Consultoria de Beleza. A plataforma funciona como uma conta digital completa, oferecendo soluções financeiras customizadas que facilitam a gestão independente das consultoras, além de atender às lojas e franquias da marca.

O Emana Pay tem um papel fundamental na alavancagem da produtividade da rede, viabilizando o acesso a capital de giro por meio de um modelo de

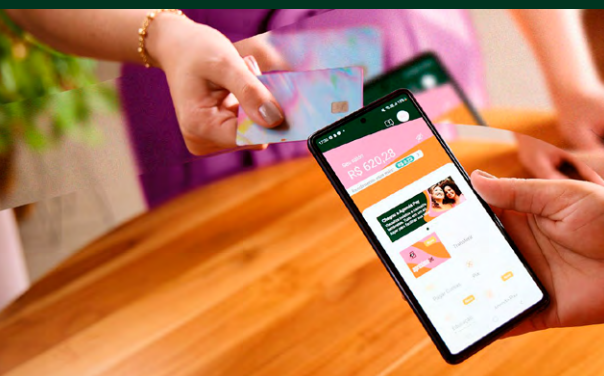
crédito próprio assertivo e orientado por dados, fortemente apoiado por insights de CRM. Ao mesmo tempo, a ferramenta desempenha um papel central na digitalização do canal de venda direta, oferecendo múltiplas opções de pagamento aos consumidores finais no momento da transação. Como resultado dessa integração, o uso da plataforma contribui para elevar a produtividade das consultoras em até 12%¹.

A visão de cuidado integral impulsionou a evolução do Emana Pay, com a introdução de novos serviços de proteção. Em 2025, foi lançado o Seguro Estoque+Casa, para salvaguardar os produtos armazenados e a residência das consultoras, além do Saúde Protegida, focado no cuidado pessoal e bem-estar da rede. Ao longo do ano, a adoção do Emana Pay manteve um ritmo de expansão acelerado. A plataforma atingiu 42% do total de consultoras e registrou um aumento de 49% na quantidade de usuárias ativas na comparação com 2024. A migração contínua desse crédito tradicional para o Emana Pay é um movimento crucial da Natura para enfrentar a volatilidade do mercado.

Ao centralizar o financiamento na fintech, o crédito torna-se orientado por dados, o que otimiza as análises de risco e reduz a inadimplência e eleva a produtividade das consultoras. A eficácia da estratégia é evidente: o Emana Pay absorveu 41% de todo o crédito concedido na aquisição de produtos pelas consultoras. Apoiando esse robusto avanço, e como resultado do aumento contínuo da penetração de crédito na plataforma, 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.

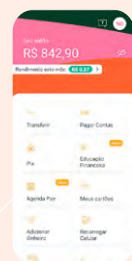
Outro destaque foi o avanço no letramento financeiro da rede, por meio do programa Meus Sonhos. No período, 47,7 mil consultoras foram capacitadas em planejamento e gestão de negócios, acessando recursos práticos para organizar suas finanças e projetar um futuro econômico mais seguro.

A fintech da Natura alcançou o seu *breakeven* (ponto de equilíbrio) em apenas 2,5 anos de operação e, em 2025, atingiu a marca expressiva de 1,38 milhão de contas ativas, processando um Volume Operado de R\$ 61,8 bilhões.



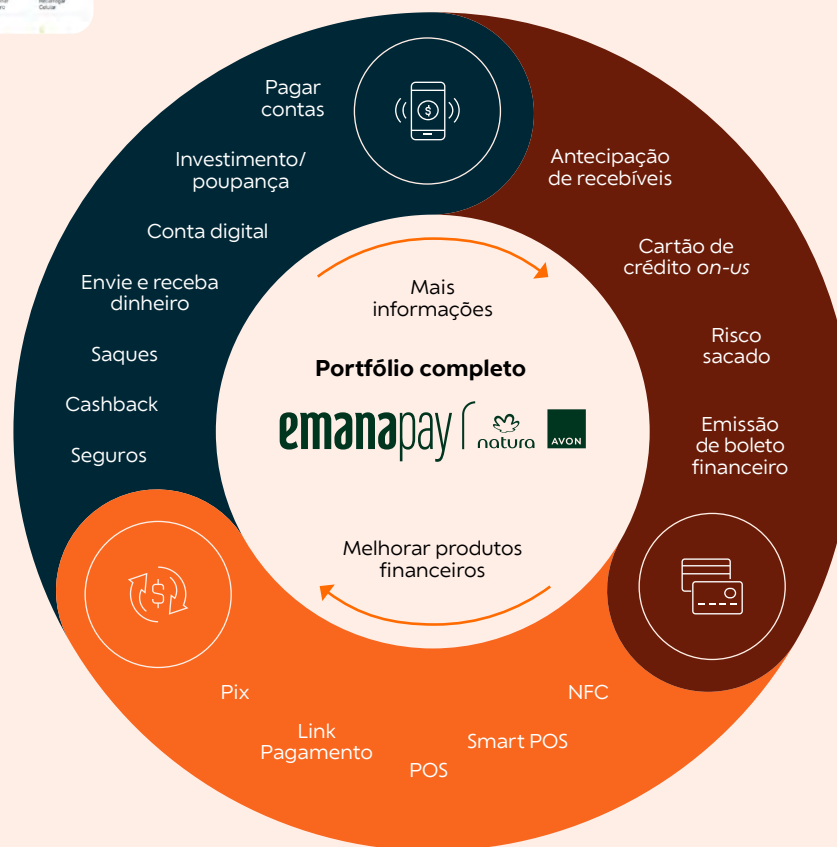
Emana Pay

Plataforma de relacionamento: conecta e complementa o Ecossistema



Conta/Outros

Fornecer às Consultoras de Beleza recursos para **organizar dinheiro, pagar contas e trabalhar de maneira mais inteligente**



Sub adquerência

Oferecer às consultoras maneiras **mais rápidas, fáceis e baratas** de vender seus produtos



Crédito

Alavancar o potencial das consultoras

para vender mais produtos, expandir os negócios e investir na vida pessoal



natura

Relatório Integrado 2025

12 Operações e logística

56 Bioeconomia em escala

60 Transição climática
e descarbonização

62 Circularidade
e embalagens

64 Gestão hídrica

Nosso objetivo é conectar os lares da América Latina à qualidade e pontualidade esperadas por clientes e consultoras, fortalecendo o Bem Estar Bem e a sinergia entre as marcas Natura e Avon. A qualidade do serviço exige planejamento, investimento em tecnologia e execução precisa para atender à rede, ao mesmo tempo em que produção e logística são cruciais para a margem, caixa e sustentabilidade da Companhia.

Para isso, na conclusão da Onda 2, com a integração no México e na Argentina, focamos na unificação industrial e na otimização logística, priorizando escala, produtividade e governança operacional.

No Brasil, a produção foi concentrada em Cajamar, com o fechamento da fábrica da Avon em Interlagos, visando reduzir redundâncias e aumentar a eficiência econômica e ambiental. Movimentos similares de integração regional

ocorreram em mercados com unidades fabris, como México e Argentina.

Focados na qualidade e melhoria da experiência dos nossos clientes e da nossa rede de consultoras, expandimos a logística e melhoramos o nível de serviço. Inauguramos um novo centro de distribuição (CD) no Rio Grande do Sul e reinauguramos outro (o de Castanhal) no Pará. Na Argentina, ajustamos a logística, concentrando-a no CD de Garín, com o encerramento do CD de San Fernando.

O olhar de simplificação também se refletiu na gestão da cadeia de suprimentos. Em 2025, a Natura operou com 7.567 fornecedores, dos quais 369 concentram 80% do volume de compras, em um desembolso total de R\$ 15,2 bilhões. Essa configuração fortalece relações estratégicas, amplia a previsibilidade e reduz a complexidade operacional ao longo da cadeia de valor.

GRI 2-6



Centro de Distribuição Rio Grande do Sul

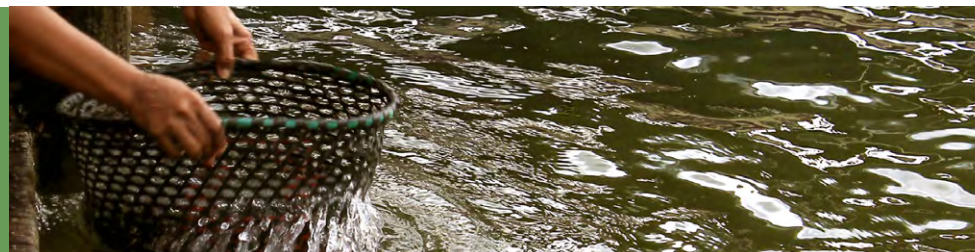
Inaugurado em 2025, na cidade de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, o novo centro de distribuição substitui a antiga unidade no estado, atingida pelas recentes enchentes. Porto Alegre e sua região metropolitana passaram a contar com a possibilidade de receber produtos no mesmo dia da compra, e 80% dos pedidos destinados a municípios gaúchos são recebidos em até dois dias.

No ecossistema de fornecedores, nossa busca por gerar impacto positivo deu origem à Aliança Regenerativa, em que apoiamos mais de cem parceiros estratégicos no aperfeiçoamento de suas gestões ESG – por meio de guias, treinamentos e suporte direto de nossos times. Essa dinâmica de relacionamento nos permitiu atingir as metas de

rastreabilidade e certificação de cadeias críticas (palma, papel, algodão, álcool, mica e soja), mapear projetos para redução de emissões de gases de efeito estufa e estabelecer o processo de monitoramento das nossas cadeias diretas de palma e etanol, para assegurar que não estejam associadas a desmatamento.

Bioeconomia em escala

GRI 2-6 | 203-1 | GRI 203-2 | GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2
<IR> Capital social e financeiro



Impacto e alcance na Pan-Amazônia

- » **Representatividade de matéria-prima:** 13,3% das categorias de matérias-primas com potencial de compra na região tiveram origem no território amazônico (abrangendo Brasil, Colômbia, Peru e Equador).
- » **Conservação ambiental:** 2,2 milhões de hectares de floresta conservados por meio dessas operações.
- » **Alcance social:**
 - 53 comunidades envolvidas ou impactadas.
 - Cerca de 13,1 mil famílias beneficiadas pelas cadeias de fornecimento ou iniciativas estruturantes.

Investimentos e crescimento

- » **Volume de investimento direto:** R\$ 62,39 milhões aportados diretamente nas comunidades em 2025.
- » **Evolução financeira:** Crescimento de 29% nos investimentos em comparação ao ano de 2024.
- » **Frentes de atuação:** Os recursos foram para implementação da agroindústrias, sistemas agroflorestais e iniciativas regenerativas em comunidades, assistência técnica para garantir escala produtiva e pagamento de serviços ambientais.

A nossa parceria duradoura com fornecedores da Amazônia é a demonstração viva da simbiose entre o nosso modelo de negócios e os compromissos com a sustentabilidade e a regeneração. Por meio de iniciativas estruturantes, conectamos dezenas de comunidades e milhares de famílias ao nosso ecossistema produtivo, impulsionando o desenvolvimento regional no Brasil, Colômbia, Peru e Equador.

Nossos investimentos na região em 2025 refletem nossa aposta no biocomércio ético e na capacitação técnica. Um marco dessa estratégia, que combina integração entre impacto e negócio, foi alcançarmos a marca de 21 agroindústrias parceiras em 2025, com a inauguração de duas delas na Amazônia: uma com a Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas (ATAIC), no Pará, e outra

com a Associação dos Produtores e Beneficiadores Agroextrativistas de Beruri (ASSOAB), no Amazonas. Esse modelo aumenta sistematicamente a capacidade de geração de renda local e, ao mesmo tempo, tem por objetivo assegurar a previsibilidade e amplia a resiliência da nossa cadeia de suprimentos frente às mudanças climáticas.

Expandimos também nosso sistema agroflorestal de palma (SAF Dendê), que rompe com a lógica da monocultura, ao combinar o plantio com o de espécies nativas, como cacau e açaí. Essa abordagem promove a recuperação do solo, reduz a emissão de gases de efeito estufa e diversifica a renda dos agricultores familiares parceiros.

Com mais de 12 anos de pesquisa, com apoio técnico da Embrapa e

em parceria com a cooperativa CAMTA, no Pará, o SAF Dendê deixou de ser uma iniciativa experimental para se tornar parte significativa da cadeia de suprimentos da Natura, com escala comercial e meta de atingir 12 mil hectares. O projeto ganhou um reforço expressivo em 2025, ao firmarmos um convênio de R\$ 50 milhões com o Banco do Brasil, com o objetivo de acelerar essa implementação. Fechamos o ciclo de plantio 2025, considerando o período de abril de 2024 a abril de 2025, com um total de 650 hectares já implementados.

Em dezembro 2025, concluímos o quinto ciclo de crédito do Mecanismo de Financiamento Amazônia Viva, no qual 15 associações e cooperativas receberam R\$ 14,3 milhões para crédito rotativo para apoio a safras anuais. O Mecanismo é um modelo de financiamento híbrido (*blended finance*) desenvolvido numa parceria da Natura com a Vert Securitizadora e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO). Lançado em 2023, o mecanismo já acumulou R\$ 41 milhões em investimentos em comunidades na Amazônia, com 100% de adimplência pelos tomadores. Além da Natura também conta como investidores o IFC (uma agência do Banco Mundial), Fundo Vale, Good Energies, GEF (Global Environment Facility) e BID Invest. **GRI 203-1 | 413-1**

Agroindústria na Ilha do Marajó

Em maio de 2025, inauguramos na ATAIC (Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas), no arquipélago da Ilha do Marajó (PA), uma agroindústria inovadora. Ela utiliza um sistema fotovoltaico de geração de energia, com armazenamento em bateria (ou BESS – Battery Energy Storage System). A parceria se deu entre a ATAIC, a Natura e a WEG, e é a primeira instalação desse tipo em uma agroindústria em área de várzea (o que cria desafios relacionados à variação do nível das águas), reduzindo a dependência de combustíveis fósseis. Foram impactadas 470 famílias ribeirinhas e de comunidades tradicionais fornecedoras de sementes, que passaram a ter a renda ampliada em até 60% ao comercializar óleos e manteigas em vez de apenas insumos *in natura*.

Participação na COP-30

A COP30, 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, realizada em novembro de 2025, colocou Belém e a Amazônia no centro da ação climática global, exigindo respostas sistêmicas para a crise planetária que vivemos. Nesse contexto, a participação da Natura materializou uma estratégia de *advocacy* climático e socioambiental orientada à implementação de medidas práticas. Mais do que posicionamentos, levamos ao debate global nossas experiências concretas em frentes de baixo carbono, provando a viabilidade econômica da bioeconomia, do financiamento climático e das cadeias da sociobiodiversidade. Ao atuar como uma ponte entre os saberes das comunidades, a formulação de políticas públicas e o setor privado, priorizando a justiça climática e a inclusão social, dedicamos nossa participação a evidenciar a escalabilidade e replicabilidade dessas iniciativas.



Principais frentes de atuação na conferência

1. Bioeconomia amazônica e soluções baseadas na natureza

Apresentação de cadeias da sociobiodiversidade na Amazônia, com foco em manutenção da floresta em pé, geração de renda local e produtos de alto valor agregado. Compartilhamento de experiências em sistemas produtivos regenerativos e cadeias livres de desmatamento, com integração entre ciência, território e mercado.

2. Financiamento climático e instrumentos inovadores

Destaque para o Mecanismo de Financiamento Amazônia Viva como instrumento

de mobilização de capital para conservação florestal e desenvolvimento socioeconômico. Contribuição ao debate sobre ampliação de mecanismos financeiros capazes de escalar soluções já existentes no território amazônico.

3. Articulação institucional e *advocacy*

Participação em painéis, coalizões empresariais e fóruns de diálogo com governos, setor privado e sociedade civil. Atuação em agendas relacionadas à transição para uma economia de baixo carbono, bioeconomia, justiça climática e inclusão social.

4. Centralidade dos territórios e das comunidades

Valorização do protagonismo de pessoas das comunidades tradicionais e fornecedores da sociobiodiversidade nos debates da COP30. Conexão entre saberes territoriais e decisões climáticas globais, reforçando a importância da implementação local.

5. Transparência, governança e reporte

Contribuição para debates sobre reporte climático e de natureza, riscos e oportunidades socioambientais e integração dessas dimensões à gestão corporativa.

Diligência socioambiental: comunidades, biodiversidade e natureza

GRI 3-3 | GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2 | <IR> Capital social e natural

Nossa atuação nas cadeias da sociobiodiversidade é sustentada por um rigoroso sistema de devida diligência socioambiental, pilar central para a nossa gestão de riscos e tomada de decisão. Esse mecanismo permite identificar vulnerabilidades, priorizar territórios e orientar investimentos com base no respeito aos direitos humanos e à conservação ambiental. O nosso modelo de governança atua por meio de:

- » **Monitoramento e escuta:** realização de avaliações de impacto com recorte de gênero, auditorias contínuas e canais formais de engajamento, queixa e remediação.
- » **Certificação de excelência (Selo UEBT):** A solidez dessa estrutura é chancelada pela certificação da União para o BioComércio Ético. Como principal destaque, detemos o selo UEBT Regenerativo para a cadeia da castanha-do-Brasil, que atesta as nossas práticas contínuas de restauração do solo, captura de carbono, eficiência hídrica e a garantia de trabalho seguro e repartição justa de benefícios para as comunidades locais.

Apoiados em critérios formais e transparentes de monitoramento, direcionamos recursos para fortalecer as capacidades locais, alavancando a resiliência das cadeias da sociobiodiversidade e mitigando os riscos socioambientais e reputacionais inerentes à continuidade do negócio.

A **Política de Biodiversidade**, atualizada em 2023, registra nossas diretrizes de como incorporar a biodiversidade na jornada em direção a um modelo de negócio em harmonia com as pessoas e o planeta. Sua aplicação garante uma gestão responsável em todas as frentes, com respeito inegociável às comunidades tradicionais e à repartição justa de benefícios.

Temos como referência o Marco Global de Biodiversidade Kunming-Montreal e aplicamos a abordagem LEAP (Localizar, Avaliar, Analisar e Preparar), recomendada pela TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures), assegurando rigor na avaliação de impactos e dependências em nossa cadeia de valor.



Algumas de nossas metas públicas até 2030 materializam nossas ambições nesse sentido: conservação de 3 milhões de hectares de floresta, ter cadeias críticas livres de desmatamento e conversão da vegetação nativa e ampliar o uso de bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica. **GRI 101-1 | 101-2**

Para tangibilizar a nossa gestão de biodiversidade, aplicamos a metodologia LEAP combinada a análises geoespaciais e à ferramenta Corporate Biodiversity Footprint (CBF), que mede a pegada ambiental. O diagnóstico nos levou a priorizar o monitoramento de riscos hídricos e de potenciais impactos na natureza em cinco unidades estratégicas: Cajamar, Moreno, Ecoparque, Celaya e Cabreúva. Como resultado dos nossos rígidos controles operacionais, nossas avaliações confirmam que não registramos nenhuma conversão de habitat atrelada às nossas operações no ano. **GRI 101-4**

Nossa atuação socioambiental combina avaliações sistêmicas, compromissos públicos e engajamento da nossa rede. Unimos a minimização de impactos e a restauração ambiental a iniciativas sistêmicas, respaldadas por certificações globais e alavancadas por mecanismos financeiros de conservação. **GRI 101-2**

Nas relações com comunidades fornecedoras, nossa governança de acesso ao patrimônio genético e de repartição de benefícios opera em total conformidade regulatória, apoiada por análises rigorosas e contratos formais. Ao garantir previsibilidade de nossa demanda de insumos e aplicar mecanismos de repartição monetária e não monetária, fortalecemos o desenvolvimento das cadeias produtivas locais, asseguramos a autonomia dos agricultores familiares e grupos extrativistas e promovemos a conservação ativa da biodiversidade.

GRI 101-3

Transição climática e descarbonização

GRI 303-1 a 303-5 | 305-1 a 305-5 | 101-1 a 101-8
GRI 3-3 Transição climática | <IR> Capital natural, capital manufaturado e capital financeiro

Em um contexto de transição para uma economia de baixo carbono e de intensificação global dos riscos climáticos e de perda de biodiversidade, nossa atuação reconhece a interdependência entre clima, natureza e negócios e incorpora impactos, riscos e oportunidades aos processos decisórios, em linha com nossos compromissos de longo prazo.

Em 2024 a Natura publicou seu **Plano de Transição Climática**, que é uma evolução do Programa Natura Carbono Neutro, implementado em 2007. O documento apresenta o caminho e as principais ações propostas para chegarmos ao Net Zero a partir de três pilares: construir resiliência e mitigar riscos climáticos por meio de soluções regenerativas, descarbonizar o negócio (a partir de metas baseadas na ciência) e transição justa e equitativa, promovendo a regeneração ampla da sociedade e da natureza.



Nosso compromisso é reduzir, a partir do ano-base de 2020, as emissões absolutas dos escopos 1 e 2 em 90%, até 2030 – ou seja, 20 anos antes do estabelecido pelo Acordo de Paris. Além disso, nós nos comprometemos a diminuir em 42% as emissões absolutas do Escopo 3 no mesmo período (com foco em bens e serviços adquiridos, fim de vida útil de produtos vendidos e

transporte à montante e distribuição). Para chegarmos lá, o plano orienta nossa estratégia e atuação em algumas frentes: descarbonização, circularidade e gestão de emissões.

Na Natura, a descarbonização avança com base no inventário e na gestão de gases de efeito estufa, com visão de ciclo de vida, metas alinhadas à ciência

e monitoramento contínuo da cadeia de valor. Isso impulsiona eficiência e inovação em produtos, sempre buscando soluções baixas em emissões. Essa evolução se conecta à nossa agenda de natureza e biodiversidade, que orienta decisões a partir da avaliação de impactos, riscos e dependências, ampliando oportunidades para soluções regenerativas.

Descarbonização

TCFD | <IR> Capital financeiro e capital manufaturado

Em 2025, avançamos no nosso compromisso Net Zero: em relação ao ano anterior, reduzimos em 17% as emissões absolutas de carbono (escopos 1, 2 e 3), considerando as categorias validadas para as metas alinhadas à SBTi.

Esse avanço foi impulsionado pelo sucesso do projeto de biometano na fábrica de Cajamar, em São Paulo, com substituição de combustíveis fósseis nas operações industriais, e na transformação da planta de Celaya, no México, em nossa primeira unidade da América Hispânica a operar com 100% de energia limpa. Também tivemos avanços importantes na Argentina e no Brasil, ampliando a participação de fontes renováveis (PPAs) na matriz energética e contribuindo para a redução das emissões operacionais.

No Escopo 3, as emissões foram reduzidas em mais da metade, quando comparadas ao ano base de 2020, o que se deve a iniciativas de eficiência na malha logística e no portfólio. Destacam-se a adoção da cabotagem para o abastecimento de centros de distribuição, a ampliação do uso de etanol na última milha (*last mile*) no Brasil, a otimização da ocupação de veículos e melhorias na roteirização de entregas, além da otimização do portfólio

Biometano e transição energética em Cajamar

Em parceria com a Ultragaz, implementamos uma unidade de abastecimento de biometano em nosso complexo de Cajamar (SP). Com isso, atendemos a a duas frentes simultâneas: na indústria, o combustível renovável já responde por 45% da energia gerada nas caldeiras e, na logística, por 100% do consumo da frota de 28 caminhões que circulam até os centros de distribuição da Grande São Paulo, com redução do tempo de abastecimento de 40 para 10 minutos. Com um volume projetado de 3,5 milhões de metros cúbicos anuais, a iniciativa reforça nosso compromisso com a economia circular, transformando resíduos em energia limpa e evitando a emissão de 1,3 mil toneladas de CO₂e por ano. **GRI 203-2 | GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2**

da linha da Avon de Casa e Estilo, bem como de toda a inovação sustentável no portfólio das marcas Natura e Avon. Em conjunto, essas frentes promoveram ganhos de eficiência operacional e reduções na intensidade de carbono, potencializados pela unificação das operações no México e na Argentina.

GRI 305-5

Além da mitigação das emissões, em 2025, avançamos na conexão da justiça climática à estratégia de clima. Implementamos o Índice de Vulnerabilidade Socioclimática, uma ferramenta que cruza dados climáticos e indicadores socioeconômicos para identificar territórios e públicos mais vulneráveis, antecipar impactos sistêmicos e qualificar a tomada de decisão. No início, sua aplicação está direcionada às Consultoras de Beleza no Brasil, que também são o foco das ações do nosso Comitê de Calamidades Climáticas que, desde 2020, foi acionado 32 vezes. A adoção do Índice permite agilizar a tomada de medidas de resguardo às consultoras afetadas, como flexibilização de dívidas, apoio psicossocial e direcionamento de doações.

A gestão sistêmica de dados na Natura é apoiada pelo inventário de gases de

efeito estufa, elaborado conforme as diretrizes do GHG Protocol e submetido a asseguarção independente. Essa base permite a avaliação contínua e o aumento da eficiência dos processos, orientando a agenda de descarbonização e direcionando iniciativas transversais de eficiência energética, evolução de embalagens e fórmulas, aprimoramento logístico e iniciativas de baixo carbono, além do fortalecimento da bioeconomia.

Um dos recursos que usamos para impulsionar a descarbonização das nossas cadeias de fornecimento é o Pagamento por Serviços Ambientais. O projeto Carbono RECA, que envolve a cooperativa amazônica de mesmo nome (uma sigla para Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), já destinou R\$ 3,35 milhões, na forma de créditos de carbono, para famílias que, garantem a conservação da floresta na região onde vivem, evitando a emissão de 112 mil toneladas de gases de efeito estufa.

Toda a nossa rede de fornecedores da sociobiodiversidade é regida por uma governança ética rigorosa, que assegura a devida diligência em direitos humanos e o respeito ao Consentimento Livre, Prévio e Informado (CLPI) das comunidades tradicionais.

Circularidade e embalagens

GRI 301-2 | 306-1 | 306-2 | 306-4 | 306-5 | <IR> Capital natural, capital manufaturado e capital financeiro

Em 2025 tivemos avanços importantes na agenda de circularidade atingindo **30,1% de conteúdo plástico reciclado nas embalagens da marca Natura**, superando com um ano de antecedência a meta de 25% estabelecida com a Ellen MacArthur Foundation.

Para atingir esses resultados, seguimos aplicando diretrizes de ecodesign no desenvolvimento do portfólio, com base em nossa Calculadora Ambiental. A ferramenta permite prever o impacto que será gerado por um produto muito antes de seu lançamento, orientando nossas decisões desde a concepção da embalagem. Focamos em redução da intensidade material, aumento de conteúdo reciclado pós-consumo, reciclabilidade e ampliação de modelos de reuso, com destaque para inovações como o sabonete Ekos Monodose (com embalagem totalmente livre de plástico).

Na gestão de resíduos operacionais, monitoramos sistematicamente a geração, segregação e a disposição final. Em 2025, todos os resíduos operacionais que não puderam ser evitados e reincorporados ao processo

produtivo, foram destinados de forma ambientalmente adequada, refletindo o compromisso da Natura com a circularidade e a gestão responsável de recursos, conforme detalhado na aba "Resíduos" do [Caderno de Indicadores ESG 2025](#).

Na fase pós-consumo, apoiamos iniciativas de circularidade que aliam eficiência ambiental e inclusão social. A Natura conta com 53 cooperativas parceiras e mais de 3 mil catadores. Com isso, conseguimos recuperar 17,9 mil toneladas de materiais de embalagem pós-consumo.

Também seguimos com o Projeto Benevides Recicla, em parceria com a Prefeitura de Benevides, a ONG Espaço Urbano e a Cooperativa Reciclaben. Com o engajamento de mais de 50% da população do município paraense (onde fica o nosso Ecoparque), materiais recicláveis são levados a pontos de coleta, para destinação adequada. Cada um desses pontos cria lógicas de valor associado ao resíduo, pago com uma moeda social que é trocada por diferentes produtos ou serviços. Os materiais

recicláveis recebidos são destinados à cadeia de embalagens da Natura.

A Natura integra ainda o programa Mãos Pro Futuro, esforço multissetorial liderado pela ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) e entidades parceiras para atender à obrigação legal de recuperar parte das embalagens dos produtos vendidos no Brasil. A partir dos volumes reportados pelas empresas participantes, o programa estrutura uma rede de logística reversa que atua majoritariamente com cooperativas de catadores.

O engajamento com cooperativas transforma as necessidades do negócio, bem como a conformidade regulatória à Política Nacional de Resíduos Sólidos, em oportunidades, gerando um impacto social estruturante e transformador. Nesses arranjos de inclusão produtiva, a Natura atua como empresa âncora, financiando infraestruturas fundamentais, para que a reciclagem deixe de ser apenas uma intenção e se torne uma atividade industrial eficiente e humanizada.

Programa Elos

Pilar estruturante da estratégia de circularidade da Natura, o Programa Elos, lançado em 2017, promove uma rede de responsabilidade compartilhada que conecta a empresa, cooperativas, recicladores e fabricantes em torno da logística reversa e do fortalecimento da cadeia de reciclagem. Em 2025, o número de cooperativas fornecedoras e participantes do programa passou de 33 para 53 e ainda há outras 11 que atendem exclusivamente ao Programa Recicle com a Natura, presente em lojas e franquias em 10 estados brasileiros. O número de catadores envolvidos no programa passa de 3 mil e conseguimos recuperar 17,9 mil toneladas de materiais de embalagem pós-consumo. **GRI 301-3**



Cuidado social ampliado

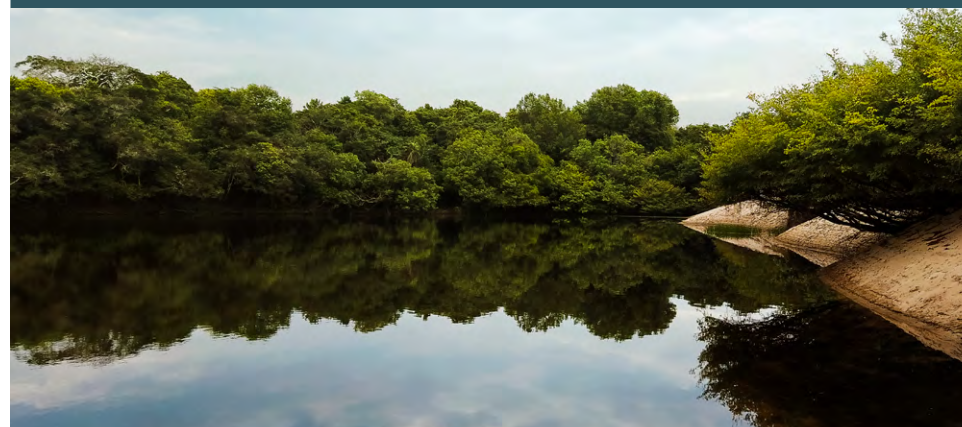
GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2

Para apoiar o fortalecimento de modelos mais inclusivos e resilientes de gestão de resíduos, a Natura investiu, em 2025, R\$ 951,6 mil em infraestrutura e assistência, envolvendo 100% de suas cooperativas de reciclagem parceiras. Os valores são usados para melhorar as condições de trabalho e reduzir os riscos associados à reciclagem, incluindo a aquisição de prensas e veículos logísticos.

Além disso, ampliamos mecanismos de proteção social voltados às cooperativas e aos catadores que integram nosso ecossistema. Lançamos um programa de saúde, cidadania e bem-estar, desenvolvido em parceria com a plataforma Avus Saúde, oferecendo acesso a consultas médicas (presenciais e por telemedicina), exames laboratoriais e medicamentos com descontos significativos, atendimento odontológico e apoio social especializado. A adesão ao programa é gratuita, com custos estruturais financiados pela Natura e pagamento apenas quando serviços são utilizados, permitindo ampliar o acesso a cuidados de saúde para catadores e seus familiares. **GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2**

Rios Vivos

Em 2025, dentro do projeto Rios Vivos, avançamos em iniciativas de tratamento e destinação final dos plásticos que chegam aos corpos de água do Brasil. Implantamos duas ecobarreiras no Pará, contribuindo para evitar que diversas toneladas de resíduos fossem carregadas para os rios da região. No mesmo estado, promovemos ações de limpeza em praias na Ilha de Cotijuba, em parceria com o Movimento Mulheres das Ilhas de Belém e a Cooperativa de Catadores da Ilha de Cotijuba, fortalecendo soluções locais e a gestão adequada de resíduos. Com a Startup Flextone, trabalhamos numa solução para transformar os plásticos não recicláveis coletados em material de construção, substituindo seixos e brita em peças como blocos, pisos e mobiliário urbanos. Ao longo do ano, a prefeitura de Belém adquiriu diversas peças feitas a partir desses materiais.





Gestão hídrica

GRI 303-3 | 303-4 | 303-5- | <IR> Capital natural

Tratamos a água como recurso compartilhado e estratégico. Monitoramos continuamente a qualidade, a disponibilidade e o consumo em nossas operações, buscando aumentar a eficiência hídrica e fortalecer a resiliência dos territórios onde atuamos. Em regiões de estresse hídrico, como a bacia do Alto Tietê, em Cajamar (SP), mantemos práticas permanentes de gestão para reduzir riscos de desabastecimento e garantir a continuidade operacional.

Em 2025, avançamos na aplicação da metodologia LEAP, da TNFD, que confirmou a alta dependência da Natura dos serviços ecossistêmicos relacionados à água em toda a cadeia de valor. A partir desse diagnóstico, estruturamos um Plano de Transição em

Natureza lançado em 2026, com o objetivo de mitigar riscos hídricos e climáticos, com foco na resiliência das operações e de fornecedores estratégicos.

Ao longo de 2025, realizamos um projeto piloto de avaliação de risco hídrico nas fábricas de Cajamar e do Ecoparque, utilizando uma escala de severidade para identificar os territórios mais críticos. Em 2026, ampliaremos essa análise para as operações da Argentina e do México, priorizando áreas com maior impacto potencial sobre a biodiversidade e os recursos hídricos. Esses avanços fortalecem nossa estratégia de conservação e reposição hídrica nos territórios onde estamos presentes.

Plano de Transição em Natureza

O **Plano de Transição em Natureza** consolida uma estratégia pioneira na América Latina para integrar a natureza ao centro do modelo de negócios. Fundamentado na interdependência entre a saúde dos ecossistemas, o bem-estar humano e a resiliência dos negócios, o plano orienta a evolução da Natura rumo a uma economia regenerativa e de natureza positiva, em alinhamento com o Marco Global de Biodiversidade de Kunming-Montreal.

Com base na metodologia LEAP, da TNFD, aprofundamos o entendimento de nossas dependências, impactos, riscos e oportunidades relacionados à natureza, identificando os temas

prioritários, ao longo de toda a cadeia de valor.

A partir desse diagnóstico, a Natura definiu cinco prioridades estratégicas voltadas ao fortalecimento da rastreabilidade e certificação de cadeias críticas, ao avanço da circularidade de embalagens, à eficiência operacional, ao incentivo às práticas regenerativas que confiram impacto positivo para sua cadeia de fornecimento, e à gestão resiliente dos recursos hídricos.

Com esse compromisso, a Natura reafirma sua atuação global em sustentabilidade e sua ambição de contribuir para uma transformação sistêmica, em que cada produto, escolha e relação de negócio gere impacto positivo para a natureza, para as pessoas e para a sociedade.

natura

Relatório Integrado 2025

13

Nossa gente

GRI 403-3 | 403-6 | 404-1 | GRI 3-3 Novos
Modelos de Negócios | <IR> Capital Humano

67

Dados fortalecendo
carreiras

68

Diversidade,
equidade e inclusão

69

Cuidar das pessoas:
relações saudáveis e
resultados duradouros



Encerramos o exercício de 2025 com 13.937 pessoas colaboradoras distribuídas pela América Latina, em linha com o resultado esperado para a conclusão da estratégia de reorganização da estrutura de capital e de simplificação corporativa. O Brasil concentra o maior contingente, seguido por México e Argentina.

O ano foi marcado por uma transformação profunda na forma como a organização entende e potencializa o seu capital humano, ampliando o acesso ao conhecimento e a influência das pessoas colaboradoras. As recentes mudanças na estrutura da empresa e na sua forma de operar, aliadas à integração intensa de tecnologia, dados e inteligência artificial na estratégia do negócio, exigiram uma nova mentalidade, em que a atuação de cada

um se distancia do planejamento estático para incorporar cada vez mais situações de reação em tempo real.

A consolidação desse novo momento da Natura exige um intenso trabalho de aceleração da transformação cultural, focado em preparar a Companhia para novos desafios, sem perder de vista a disseminação do Bem Estar Bem. Nesse sentido, o time de Pessoas tem atuado para evoluir na execução ágil e de alta performance, que responda à realidade de um mercado dinâmico, sem abrir mão da segurança psicológica e da preservação da nossa essência. A assertividade desse caminho é confirmada pelos indicadores: o índice interno de aderência cultural, monitorado desde 2024, evoluiu de 69% para 74% em 2025.

Períodos de grandes transformações organizacionais apresentam sempre o desafio da manutenção do engajamento, da confiança na estratégia e do foco nas prioridades entre as pessoas colaboradoras. O cuidado com cada um e a crença na qualidade das relações são um diferencial competitivo e um elemento importante de resiliência. Nossas pesquisas internas de engajamento vêm mostrando ano a ano resultados consistentes nessa direção: com adesão de 92% do quadro na América Latina, o índice de favorabilidade atingiu 86% em 2025.

Ecosistema de Aprendizagem

O desenvolvimento contínuo das pessoas colaboradoras é um dos pilares de crescimento da Natura. Em 2025, fortalecemos o Ecosistema de Aprendizagem, plataforma que concentra nossos treinamentos, conectando as necessidades de cada público interno à estratégia do negócio e às competências críticas para o futuro. Foram registradas 171.624,75 horas de capacitação, abrangendo módulos técnicos, desenvolvimento de lideranças e formação em habilidades essenciais. Esse esforço representou um investimento de R\$ 4,97 milhões em treinamentos Equivalentes a Tempo Integral (FTE, na sigla em inglês), ampliando o acesso ao aprendizado em todos os níveis da organização. **GRI 404-1**

Entre os destaques, tivemos:

- » **7.815 horas de treinamento** em Código de Conduta, Ética e Segurança da Informação;
- » Aumento de **36% no volume total de horas de treinamento** em relação ao ano anterior, impulsionado por reciclagens e novos temas no Ecosistema de Aprendizagem;
- » Fortalecimento de competências digitais, com formações em **inteligência artificial, Tableau, Power BI, SQL e ciência de dados**.

Dados fortalecendo carreiras

Nossa gestão de carreiras, desempenho e talentos é orientada pela identificação de capacidades críticas para o futuro da Natura, especialmente em áreas de destaque da nossa atuação, como ciência da biodiversidade, experiência do consumidor e tecnologia e dados. Ao fortalecer nossa proposta de valor, conectamos o desenvolvimento profissional ao impacto positivo, o que sustenta um pipeline de sucessão robusto e assegura que posições estratégicas tenham talentos preparados para os novos ciclos de crescimento.

Em 2025, o uso de dados e tecnologia ganhou forte protagonismo no processo de acompanhamento de carreira das pessoas colaboradoras. Adotamos uma combinação que integra **People Analytics e modelos analíticos avançados**

para transformar dados em decisões estratégicas. Com o uso crescente de inteligência artificial, essas ferramentas permitem antecipar tendências e comportamentos, indo além da análise de dados históricos. Todo esse aparato está conectado ao **Strategic Workforce Planning (SWP)**, garantindo que o planejamento da nossa força de trabalho esteja alinhado aos objetivos de longo prazo do negócio.

As análises incorporam informações de desempenho, engajamento, competências, mobilidade e histórico da trajetória, apoiadas por modelos preditivos que identificam padrões, tendências e riscos de saída. Esses insights orientam decisões sobre desenvolvimento, movimentação, sucessão e a melhor combinação entre formação interna, atração externa e realocação de talentos para as capacidades críticas da organização.



A aplicação de modelos preditivos ampliou a capacidade da liderança em identificar vulnerabilidades e oportunidades de forma antecipada, reduzindo a dependência de percepções individuais e fortalecendo decisões baseadas em evidências e a conexão entre o desenvolvimento das pessoas e as prioridades do negócio.

Diversidade, equidade e inclusão

Em 2025, a Natura manteve quatro frentes prioritárias em sua agenda de diversidade, equidade e inclusão: gênero; etnia e raça; pessoas com deficiência; pessoas da comunidade LGBTQIAP+. Acreditamos que ampliar a representatividade do público interno fortalece nossa capacidade de inovar gerar valor de forma mais conectada à realidade dos territórios em operamos.

A presença de grupos sub-representados em posições gerenciais na América Latina chegou a 20,18% em 2025, um crescimento de 26% em relação ao ano anterior. Dentre os gestores, 6,63% pertencem à comunidade LGBTQIAP+, 18,99% são do grupo étnico-racial e 1,46% são pessoas com deficiência. Esse avanço foi impulsionado pela integração de metas de diversidade ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados, bem como pela maior maturidade da agenda de inclusão nas operações da América Hispânica. No Brasil, a inclusão de pessoas com deficiência segue como

pauta histórica. Desde 2021 mantemos o quadro de pessoas colaboradoras com deficiência 1 ponto percentual acima da meta pública determinada pela legislação.

No Brasil, onde as desigualdades raciais estruturais demandam ações afirmativas consistentes, atingimos em 2025 a marca de 41,23% de pessoas negras (pretas e pardas) em nossa força de trabalho no país. No nível gerencial, a representatividade desse grupo alcançou 20,5% no ano. Embora demonstre avanços, esse indicador também reitera a necessidade de acelerar a inclusão em níveis decisórios, para que nossa liderança reflita, de forma cada vez mais fiel, a pluralidade da sociedade e de nossos consumidores, em linha com nosso [Compromisso Antiracista](#).

Para além da responsabilidade social, o fomento da diversidade, equidade e inclusão está conectado à criação de oportunidades de inovação e



geração de valor, incorporando diferentes perspectivas que ampliam a capacidade de entender os consumidores e desenvolver produtos mais representativos. Um exemplo disso foi o lançamento da linha Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju, pensada para atender as necessidades de peles pretas e pardas, o que demonstra como diversidade, ciência e inovação podem se unir na criação de valor para o negócio e para a sociedade.

No tema de gênero, seguimos como uma empresa majoritariamente feminina. Do total de 13.937 pessoas colaboradoras, as 8.564 mulheres representaram a maior parcela em 2025, frente a 5.364 homens e 9 pessoas de gênero não declarado. Vale destacar que, desde 2023, a Natura possui pelo menos 50% de mulheres em cargos de liderança sênior, cumprindo com antecedência a meta dos Compromissos 2030.

Cuidar das pessoas: relações saudáveis e resultados duradouros

GRI 403-3 | 403-6

Em 2025, firmamos uma parceria com a **Universidade de Oxford**, iniciando a construção de uma metodologia científica inédita na América Latina, para mensurar o impacto do bem-estar na performance e na capacidade de inovação. Implementada já em setembro, essa métrica monitora indicadores de saúde emocional e propósito. Acompanhar esse índice fortalece o discernimento de nossas lideranças e consolida mecanismos permanentes de escuta, para que possamos aumentar a prosperidade coletiva das nossas pessoas colaboradoras.

No pilar de Saúde e Segurança, nossa atuação é fundamentada na prevenção e na corresponsabilidade pela vida. Em 2025, a maturidade dos nossos processos

refletiu-se na marca de zero fatalidades na América Latina, em um universo de mais de 61 milhões de horas trabalhadas (por colaboradores e terceiros). Nossa Taxa de Frequência de Lesões com Afastamento consolidou-se em **0,11**, um índice que reflete a maturidade dos processos de gestão e o fortalecimento de uma cultura de prevenção.

Priorizamos o aprendizado contínuo: diante de qualquer incidente, conduzimos análises profundas para identificar causas estruturais e oportunidades de melhoria. Esse compromisso com a segurança e com o Direito de Recusa (a prerrogativa de não realizar uma tarefa caso haja risco à integridade) é inegociável e estendido às empresas parceiras e a prestadores de serviço.



Veja mais sobre nossas informações de treinamentos, avaliação, remuneração e benefícios na aba "**Pessoas Colaboradoras**" do **Caderno de Indicadores ESG 2025**.

natura

Relatório Integrado 2025

14
Compromissos
2030

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nossas práticas de relato	Mensagem da Administração	Quem somos	Destaques 2025	Governança, riscos e ética	Desempenho financeiro	Natura	Estratégia de marcas e portfólio	P&D e inovação	Omnicanalidade e centralidade no cliente	Novas avenidas de crescimento	Operações e logística	Nossa gente	Compromisso 2030	Referências

Materializando décadas de atuação em territórios diversos e cadeias produtivas complexas, a Visão 2025-2050 expressa nossa crença de que crescimento, inovação e impacto positivo devem ser tratados de forma indissociável.

Esse novo marco inclui os Compromissos 2030, antes denominados "Compromisso com a Vida" (lançado em 2020 e atualizado em 2023). As metas originais tiveram sua ambição expandida, oferecendo alternativas diante de um cenário global impactado pela crise climática e pelas desigualdades sociais.

A seguir, detalhamos o status atualizado dos Compromissos 2030. A tabela demonstra marcos já alcançados, como a equidade de gênero na liderança, a proporção de fórmulas biodegradáveis e o percentual de bioingredientes fornecidos por pequenos agricultores com práticas regenerativas. É por meio do acompanhamento rigoroso dessas metas que construímos o caminho rumo ao nosso objetivo definitivo: consolidar a Natura como um negócio 100% regenerativo até 2050.

Os **Compromissos 2030** traduzem em diretrizes e metas públicas o que acreditamos: o cuidado com a vida em todas as suas formas. Eles são a evolução do nosso Compromisso com a Vida, orientam nossas decisões e medem o impacto que geramos no mundo. Eles foram atualizados em 2025, quando expandimos nossa ambição com a Visão 2025-2050, ampliando nosso olhar para o longo prazo. Os compromissos que operam como

diretrizes estratégicas transversais, sustentados por ações estruturantes, podem ser observados através de todo este relatório. Acompanhamos cada passo dessa jornada de perto, com o envolvimento direto da nossa liderança, monitorando seus progressos e desafios. A seguir, apresentamos a tabela de resultados dos indicadores no exercício de 2025, relacionando-os aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

SUB-PILAR	COMPROMISSO	PRAZO	ODS	NATURA - EXERCÍCIO 2025	STATUS
Transição Climática	Alcançar emissões líquidas zero (Net Zero) nas nossas instalações próprias. Isso significa reduzir em 90% as emissões dos nossos processos¹ (tendo 2020 como ano-base).	2030	7, 9, 12, 13	-49%	
	Reduzir 42% das emissões na cadeia de valor (Escopo 3), engajando fornecedores e consumidores (tendo 2020 como ano-base).	2030	7, 12, 13, 17	-40%	
	Adquirir pelo menos 50% de nossos créditos de carbono em projetos na Amazônia , prioritariamente das comunidades agroextrativistas	2030	12, 13, 15	47,55%	
Proteger a Amazônia	Contribuir com a proteção e/ou regeneração de 3 milhões de hectares da Floresta Amazônica (de 2 milhões em 2020).	2030	2, 6, 15	2,2 milhões de hectares²	
	Estender nossa parceria para 45 comunidades agroextrativistas (de 34 em 2020).	2030	15, 17	46 comunidades	
	Contribuir com a bioeconomia por meio da inovação, chegando a 55 bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica (de 39 em 2020).	2030	9, 15	52 ingredientes	
	Aumentar em quatro vezes as compras de insumos da sociobioeconomia amazônica (em relação a 2020).	2030	9	1,4x	
	Dobrar os recursos compartilhados com as comunidades com as quais nos relacionamos (em relação a 2020).	2030	2, 15	2,1x	

SUB-PILAR	COMPROMISSO	PRAZO	ODS	NATURA - EXERCÍCIO 2025	STATUS
Proteger a Biodiversidade	🎯 Atuar para que países cooperem entre si para estabelecer regras de repartição de benefícios harmonizadas , direcionadas principalmente aos povos e comunidades tradicionais (PCTs).	2030	2, 15, 16, 17	Veja mais na página 58.	N/A
	Relatar nossos impactos e dependências em relação à biodiversidade até 2025, com base em padrões internacionais reconhecidos.	2025	12, 15, 17	Concluímos este compromisso ao incluir em nosso Relatório Integrado 2024 as 14 divulgações recomendadas pela Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza (TNFD), atualizadas em 2025 (aba "Biodiversidade e clima" do Caderno de Indicadores ESG 2025). Adicionalmente, elaboramos o Plano de Transição em Natureza, publicado em 2026. Acesse aqui .	✅
	Ter 100% das nossas cadeias críticas de fornecimento livres de desmatamento e de conversão da vegetação nativa, com verificação independente: até 2025: para compras diretas de palma, soja ³ , papel e álcool até 2030: expandir para cadeias indiretas de palma, soja, papel, álcool, mica, algodão e cadeias críticas da América Latina.	2025 (diretas) 2030 (indiretas)	12, 15	Para assegurar cadeias de suprimentos livres de desmatamento e conversão, utilizamos certificações de terceira parte e/ou monitoramento de áreas de cultivo via geolocalização. A metodologia detalhada está incorporada à Norma de matérias-primas críticas Acesse aqui e também no Protocolo Natura de Monitoramento Geoespacial Acesse aqui . Estamos trabalhando em planos de ação junto aos fornecedores para evoluir nos gaps encontrados na cadeia de palma e etanol. Para as cadeias indiretas, assim como para as novas cadeias críticas, estamos desenvolvendo planos de ações para atingimento da meta até 2030.	N/A
	Cadeias Críticas Diretas Livres de Desmatamento e Conversão - Óleo de palma .	2025	12, 15	98,8%	🔄
	% Cadeias Críticas Diretas Livres de Desmatamento e Conversão - Papel .	2025	12, 15	100%	✅
	% Cadeias Críticas Diretas Livres de Desmatamento e Conversão - Álcool (etanol de cana-de-açúcar) .	2025	12, 15	86,0%	🔄
Nossas Pessoas	Garantir 50% de mulheres nos cargos de liderança sênior da Natura a partir de 2023.	2023	5, 10	50%	✅
	Salário equitativo: eliminar a diferença salarial não justificável de gênero , a partir de 2023.	2023	5, 8, 10	-0,74* (Indica a inexistência de um gap salarial entre gêneros)	✅
	Salário equitativo: eliminar a diferença salarial não justificável de raça , a partir de 2023.	2023	10	-0,74* (Indica a inexistência de um gap salarial entre raças)	✅
	Garantir no mínimo 30% de posições gerenciais ocupadas por pessoas de grupos subrepresentados (negros e indígenas, LGBTQIAP+, pessoas com deficiência e outros, de acordo com o contexto local).	2030	10	20,18%	🔄

SUB-PILAR	COMPROMISSO	PRAZO	ODS	NATURA - EXERCÍCIO 2025	STATUS
▲ Nossas Pessoas	No Brasil: garantir 25% de pessoas negras em cargos gerenciais a partir de 2025; e 30% a partir de 2030.	2025 (25%) 2030 (30%)	10	Atingimos 20,47% de representatividade, um avanço de 4,7 p.p. sobre o ano anterior, impulsionado por zero <i>turnover</i> voluntário e 80% de sucesso em promoções internas. Reconhecemos a lacuna (abaixo do compromisso de 25%) e mantemos a obstinação em acelerar essa jornada. Veja mais detalhes na página 68.	
	Salário digno (<i>living wage</i>) ou acima para todos os colaboradores a partir de 2023.	2023	8, 10	100%	
Nossa Rede Mais Ampla: Consultoras e Comunidades	Aumentar em 10% o Índice de Desenvolvimento Humano das consultoras , gerando impactos mensuráveis em renda digna, saúde e bem-estar, educação e cidadania ⁷ .	2030	5, 10	IDH-CB Brasil: 0,653 (+3,3%). IDH-CB América Hispânica: 0,619 (+8,9%)	
	Melhorar o progresso social das comunidades agroextrativistas , gerando impactos mensuráveis em renda digna, saúde e bem-estar, educação e cidadania – fundamentado pela equidade de gênero e racial.	2030	5, 10	Em 2025, foi aplicado a primeira linha de base por meio de coleta de dados primários do Índice de Progresso Social (IPS) para 13 territórios de atuação na Amazônia, contemplando a aplicação do IPS em todas as comunidades de fornecimento na região. O resultado do IPS Comunidades Natura é 62, a pontuação Natura registrou o mesmo valor quando comparado com o resultado IPS Brasil. Acesse aqui	
	🎯 Estimular e facilitar a participação cidadã da nossa rede , prioritariamente nas causas de Amazônia, educação, saúde da mulher e enfrentamento à violência contra mulheres e meninas .	2030	4, 12, 16	Veja mais na página 47.	N/A
	🎯 Promover os direitos humanos das nossas comunidades agroextrativistas , incluindo povos indígenas e tradicionais.	2030	8, 16	Veja mais nas páginas 56, 57, 58, 59 e 63.	N/A
Intolerância a Infrações de Direitos Humanos ▼	Ter rastreabilidade e/ou certificação total para direitos humanos em cadeias críticas de fornecimento: · até 2025 : palma, soja, papel, álcool, mica e algodão.	2025	8, 12, 16	Como membros ativos da Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) e como forma de fomentar uma cadeia de palma mais sustentável, adquirimos créditos para volumes de fornecedores em fase de transição, e com isso alcançamos 100% de certificação na cadeia. Adicionalmente, formalizamos nossa adesão à Mesa Redonda sobre Soja Sustentável (RTRS), uma plataforma global que promove a produção, o processamento e a comercialização de soja de forma socialmente justa e ambientalmente correta.	N/A
	Certificação integral para cadeias críticas de fornecimento – Óleo de palma .	2025	8, 12, 16	100%	
	Rastreabilidade integral para cadeias críticas de fornecimento – Mica .	2025	8, 12, 16	100%	
	Certificação integral para cadeias críticas de fornecimento – Papel (certificado ou reciclado) .	2025	8, 12, 16	99,5%	
	Certificação integral para cadeias críticas de fornecimento – Álcool (etanol de cana-de-açúcar) .	2025	8, 12, 16	95,6%	

SUB-PILAR	COMPROMISSO	PRAZO	ODS	NATURA - EXERCÍCIO 2025	STATUS
Intolerância a Infrações de Direitos Humanos	Rastreabilidade integral para cadeias críticas de fornecimento – Soja .	2025	8, 12, 16	98,3%	
	Rastreabilidade integral para cadeias críticas de fornecimento – Algodão .	2025	8, 12, 16	99,4%	
	Ter 100% de rastreabilidade e/ou certificação para direitos humanos em cadeias críticas de fornecimento: até 2030 : cadeias críticas da América Latina.	2030	8, 12, 16	Além das seis cadeias de suprimentos críticas atuais (palma, soja, papel, mica, algodão e etanol de cana-de-açúcar), 7 novas cadeias de suprimentos foram identificadas como críticas. As normas para cada uma delas estão publicadas Acesse aqui . Estamos desenvolvendo planos de ações para atingimento da meta até 2030, as mensurações serão divulgadas no próximo ciclo de relato.	
	Identificar, prevenir e mitigar riscos em direitos humanos na nossa cadeia de valor até 2027, promovendo acesso à remediação e alavancando o impacto positivo.	2027	8, 16	Em 2025 avançamos de maneira consistente no processo de devida diligência de direitos humanos em linha com os princípios orientadores da ONU sobre empresas e Direitos Humanos. Foi feita uma atualização da matriz de risco em direitos humanos que está atrelada a matriz de risco corporativa. Alcançamos 75,5% de conformidade em devida diligência para compras responsáveis. Para 2026, o foco será manter o rigor operacional através da intensificação de auditorias e do estreitamento da relação com fornecedores. Nosso objetivo é assegurar o avanço contínuo desta prática sempre pautada nos frames internacionais.	
Circularidade de Embalagens	50% de todo o plástico de nossas embalagens terá conteúdo reciclado (em peso).	2030	12	21,8%	
	100% das nossas embalagens serão reutilizáveis, refiláveis, recicláveis ou compostáveis .	2030	12	90,0%	
	Assumir a responsabilidade pela correta destinação dos materiais de embalagem habilitando sistemas de coleta onde a infraestrutura de reciclagem adequada não existe.	2030	12	Através deste compromisso, buscamos coletar e destinar adequadamente a massa equivalente aos nossos resíduos de embalagens de difícil reciclagem. Em 2025 implementamos a primeira fase de um projeto com a Startup FlexStone, de Belém, que transforma plásticos de difícil reciclagem em mobiliários e materiais de construção civil. Este processo conta com três fontes de abastecimento: 1) Duas Ecobarreiras instaladas em rios de Belém e Benevides; 2) Embalagens plásticas de difícil reciclagem do Programa Recicle com a Natura (lojas e franquias); 3) Resíduos plásticos que são "rejeitos" no processo de triagem de cooperativas parceiras. Veja mais na página 62.	
Circularidade de Fórmulas	Ter pelo menos 95% de ingredientes renováveis ou de origem natural para a marca Natura .	2030	6, 9	94,7%	
	Ter pelo menos 95% de fórmulas biodegradáveis (para produtos rinsáveis).	2030	6, 14	97,6%	

SUB-PILAR	COMPROMISSO	PRAZO	ODS	NATURA - EXERCÍCIO 2025	STATUS
Circularidade de Fórmulas	Todas as fórmulas e embalagens terão a sua pegada ambiental mensurada (com Avaliação do Ciclo de Vida).	2030	6, 12	Neste período, evoluímos a metodologia inicialmente aplicada às fórmulas para incorporar também os materiais de embalagem no desenvolvimento e integração de um módulo de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV). Com isso, ampliamos a visão integrada do produto ao longo de toda a sua cadeia, em alinhamento às melhores práticas globais. A abordagem já foi aplicada em projetos-piloto e será gradualmente incorporada aos processos de desenvolvimento de novos produtos, fortalecendo nossa capacidade de integrar análises de impacto à tomada de decisão e avançar em direção a soluções cada vez mais sustentáveis.	
	⊙ Atuar em parceria para ampliar consciência e desenvolver capacidades e soluções regenerativas que transformam sistemas e geram impacto ambiental e social positivo, permitindo que todos* prosperem.	2030	9	Veja mais no capítulo "Operações e Logística".	N/A
Investimento em Soluções Regenerativas	Assegurar que 100% do volume de pelo menos duas das principais commodities do nosso negócio sejam produzidas com práticas regenerativas .	2030	8, 12, 16	Volume direto de etanol de cana-de-açúcar: 85,8% Volume direto de óleo de palma: iniciativas para garantir práticas regenerativas estão endereçadas na Aliança Regenerativa no próximo ano.	
	Ter 30% dos ingredientes-chave fornecidos por comunidades e pequenos agricultores com práticas regenerativas , verificadas/certificadas por terceira parte independente.	2030	2, 15	36,0%	
	Garantir que 100% das comunidades e pequenos agricultores fornecedores e ingredientes-chave tenham abastecimento ético e práticas regenerativas .	2030	8, 15	24,1%	
	Gerar um impacto socioambiental positivo mensurável de US\$ 4 para cada US\$ 1 de receita reportada.	2030	3, 16, 17	4:1*. Veja mais nas páginas 27 e 28.	

⊙ Representa uma diretriz estratégica, sem caráter de meta quantitativa.

Notas:

- 1 A descrição qualitativa anteriormente associada às metas da Holding foi descontinuada, visto que as ambições científicas de 1,5°C já se encontram materializadas e validadas pela SBTi desde 2023 para a estrutura da América Latina. Portanto o reporte foi otimizado para focar diretamente no progresso das metas quantitativas consolidadas de Escopos 1, 2 (redução de 90% com ano-base 2020) e Escopo 3 (redução de 42% com ano-base 2020).
- 2 Arredondamento referente a 2,18 milhões de hectares conservados e/ou regenerados.
- 3 Não foi identificado nenhum fornecedor direto de soja até o momento.
- 4 Proporção calculada a partir de dados de 2024. O gap tem margem aceitável de até 1% de acordo com a metodologia Mercer.
- 5 Escopo do indicador ajustado em relação a 2024, não contemplando o Instituto Natura; a diferença resultante é imaterial.
- 6 É o rendimento mínimo necessário para que uma pessoa colaboradora custeie suas necessidades básicas e de sua família, garantindo dignidade além da subsistência. É calculado com base no custo de vida real de cada região e segue metodologia da WageIndicator.
- 7 Ano-base de comparação: 2022. Indicador de periodicidade bienal (última apuração em 2024). Aberturas territoriais são necessárias para manter a natureza e objetivo do indicador.
- 8 Refere-se a nossa rede de relações – Clientes, consultoras, fornecedores, povos tradicionais, colaboradores, investidores, governos, empresas e sociedade civil.
- 9 Representa uma proporção e a razão mantém-se a mesma independentemente da moeda utilizada, desde que aplicada a mesma conversão ao numerador e ao denominador.

Os Compromissos 2030 foram atualizados para garantir total aderência à nossa ambição de longo prazo. Esta evolução promove a harmonização estratégica com a Visão 2025-2050. [Acesse aqui](#)
O compromisso 'Engajar 20 milhões de pessoas por ano em ações ligadas à Causa Amazônia Viva' (baseado em alcance digital e eventos, conforme reportado em 2024) deixa de ser listado. Priorizamos indicadores robustos e diretamente vinculados a resultados práticos na conservação da biodiversidade.

natura

Relatório Integrado 2025

15

Referências técnicas e Sumário GRI

78

Sumário de
Conteúdo da GRI

87

Relatório de asseguração
limitada dos auditores
independentes

Sumário de Conteúdo da GRI e SASB

Declaração de uso

GRI 1 usada

Norma Setorial da GRI aplicável

Natura relatou em conformidade com as Normas GRI para o período de 1º de janeiro de 2025 a 31 de dezembro de 2025.
GRI 1: Fundamentos 2021
Não há



CONTENT INDEX ESSENTIALS SERVICE

2026

Para o **Índice de Conteúdo - Serviço Essencial (Content Index - Essentials Service)**, os Serviços GRI revisaram que o índice de conteúdo GRI foi apresentado de forma consistente com os requisitos para relatar de acordo com os Padrões GRI, e que as informações no índice são claramente apresentadas e acessíveis aos *stakeholders*. O serviço foi realizado originalmente no idioma "português".

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
CONTEÚDOS GERAIS							
GRI 2: Conteúdos Gerais 2021	2-1 Detalhes da organização	3, 4, 14. A Natura Cosméticos S.A. é uma Companhia de capital aberto com sede no estado de São Paulo, no Brasil - Avenida Alexandre Colares, 958/960, Parque Anhanguera - São Paulo (SP). Na América Latina, opera em oito países: Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Equador e Uruguai. Como parte de sua estratégia de reorganização operacional, a Companhia firmou acordo para a venda das operações da Avon na América Central e República Dominicana para o Grupo PDC, mantendo-se como licenciadora da marca Avon e fornecedora de produtos para esses mercados. Nos Estados Unidos, a Natura atua por meio de um ecossistema multicanal com foco em agilidade digital e parcerias estratégicas. Na Europa, mantém e-commerce que atende 29 países e iniciou, em 2025, operação na rede Douglas na Espanha. Em setembro de 2025, a Companhia também anunciou a venda das operações da Avon International na Europa, África e Ásia para a Regent.					
	2-2 Entidades incluídas no relato de sustentabilidade da organização	3, 4. A entidade incluída no escopo deste relatório é a Natura Cosméticos S.A. (controladora), que atua em oito países da América Latina, incluindo-se os resultados das plataformas financeiras, Emana Pay, e de serviços de beleza, Bluma.					
	2-3 Período de relato, frequência e ponto de contato	3, 4. Os dados reportados abrangem o período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2025. Relatório publicado em 11 de junho de 2026. Dúvidas ou sugestões podem ser encaminhadas para o e-mail institucional (institucional@natura.net) e, no caso de investidores, para ri@natura.net.					
	2-4 Reformulações de informações	Em 2025, a Natura promoveu revisões metodológicas em alguns indicadores para elevar a precisão técnica e a aderência às normas internacionais, listados a seguir: GRI 301-2; 301-3; 302-1; 302-3; 303-5; 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-6; 305-7; 306-3; 306-4; 306-5; 308-1; 308-2; 401-1; 401-3; 403-8; 403-9; 404-3; 414-1 e 414-2.					
	2-5 Verificação externa	3, 4.	aba "Verificação Externa".				
	2-6 Atividades, cadeia de valor e outras relações de negócios	12, 14, 15, 19, 42, 52, 55, 56.					
	2-7 Empregados	14, 15, 29. Para todos os indicadores de pessoas, os dados reportados neste relatório consideram apenas pessoas colaboradoras sob a gestão direta da estrutura operacional da Companhia. Pessoas colaboradoras alocadas em unidades com governança específica e segregada (como Holding e Instituto Natura) foram desconsideradas para garantir a consistência dos indicadores de desempenho.	aba "Pessoas Colaboradoras".	B.iii	Não aplicável	Não possuímos pessoas colaboradoras sem garantia de carga horária.	8, 10
	2-8 Trabalhadores que não são empregados	15.					8
	2-9 Estrutura de governança e sua composição	21, 22.	aba "Governança Corporativa".				5, 16
	2-10 Nomeação e seleção para o mais alto órgão de governança	21, 22.	aba "Governança Corporativa".				5, 16
	2-11 Presidente do mais alto órgão de governança	21, 22.	aba "Governança Corporativa".				5, 16

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 2: Conteúdos Gerais 2021	2-12 Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança na supervisão da gestão dos impactos	21, 22, 23. O Conselho de Administração desempenha papel estratégico na definição e atualização das diretrizes de desenvolvimento sustentável, estabelecendo valores, missão e cultura da Companhia e supervisionando sua implementação por meio de políticas corporativas. Com o apoio dos Comitês de Estratégia e Sustentabilidade, aprova e acompanha planos estratégicos, iniciativas de expansão e investimentos, incluindo aqueles voltados à sustentabilidade, supervisionando diretamente os processos de identificação e gestão dos impactos econômicos, ambientais e sociais e utilizando ferramentas como <i>due diligence</i> , avaliação de riscos, análise da cadeia de suprimentos e indicadores de desempenho. A periodicidade mínima das reuniões dos Comitês e seus reportes ao Conselho de Administração é trimestral, com exceção de alguns comitês, tais como o Comitê de Auditoria que teve 8 reuniões ordinárias e 4 extraordinárias em 2025.					5, 16
	2-13 Delegação de responsabilidade pela gestão de impactos	A gestão desses impactos é conduzida pelos executivos das áreas envolvidas, responsáveis pela implementação das estratégias e comunicação dos resultados, em linha com as diretrizes do Conselho. A Diretoria de Sustentabilidade lidera os temas socioambientais, com apoio das áreas de riscos e controles internos, compliance, finanças e demais funções corporativas. Os resultados dos processos de gestão subsidiam a tomada de decisão por meio da análise de relatórios, métricas e discussões estratégicas, além de orientar a prestação de contas. Embora o Conselho não mantenha engajamento direto e formal com <i>stakeholders</i> , os processos internos permitem que suas contribuições sejam consideradas nas decisões estratégicas. Em conformidade com o Estatuto Social, a Companhia considera os interesses de curto e longo prazos, bem como os impactos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos sobre suas partes interessadas. O Comitê de Sustentabilidade, composto por membros do Conselho e executivos da área, assessora a governança socioambiental.					16
	2-14 Papel desempenhado pelo mais alto órgão de governança no relato de sustentabilidade	3, 4, 21, 22. O Conselho de Administração é responsável pela análise e aprovação da matriz de materialidade e do conteúdo dos relatórios corporativos. No exercício de sua função fiduciária, o colegiado monitora para que os temas materiais reflitam os riscos e oportunidades estratégicos para a perenidade do negócio, enquanto promove a integridade e a transparência das informações reportadas aos <i>stakeholders</i> . Esse processo de supervisão é subsidiado pelos Comitês de Assessoramento (como Auditoria e Sustentabilidade), que recomendam a aprovação após validarem a aderência das informações e estratégias às diretrizes da Companhia.					
	2-15 Conflitos de interesse	21, 23.					
	2-16 Comunicação de preocupações cruciais		aba "Governança Corporativa".	B	"Informação indisponível/incompleta"	Em função do processo de reestruturação da Companhia, não foi possível informar o número total de preocupações críticas reportadas ao mais alto órgão de governança. A governança desse processo encontra-se em reorganização e a nova estrutura será implementada a partir do segundo semestre de 2026.	

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 2: Conteúdos Gerais 2021	2-17 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	21, 22. Destaca-se o acesso a informações atualizadas e o engajamento constante da liderança, aliado ao apoio a iniciativas de desenvolvimento sustentável e à atuação de comitês e grupos de trabalho especializados. Foi estabelecido um Comitê de Sustentabilidade, órgão de assessoramento permanente ao Conselho, buscando garantir que temas socioambientais e climáticos sejam tratados como pautas recorrentes. Adicionalmente, a Matriz de Competências do Conselho passou a incluir critérios ESG, buscando assegurar a presença de conselheiros com experiência na temática. No campo da capacitação, são promovidas atualizações contínuas sobre tendências regulatórias como a Resolução CVM 193/23 e sobre temas ESG, acompanhando as pautas das reuniões do Comitê e do Conselho de Administração. Por fim, uma parcela da remuneração variável da Diretoria Estatutária está vinculada ao atingimento de metas de longo prazo relacionadas à sustentabilidade, com supervisão do Conselho e apoio do Comitê de Pessoas, alinhando os interesses da gestão à perenidade dos negócios.					
	2-18 Avaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	21, 23.	aba "Governança Corporativa".				
	2-19 Políticas de remuneração		aba "Governança Corporativa".				
	2-20 Processo para determinação da remuneração		aba "Governança Corporativa".				
	2-21 Proporção da remuneração total anual			Todos	Restrições de confidencialidade	A Natura monitora e reporta no Formulário de Referência a relação entre a remuneração da pessoa colaboradora mais bem paga da organização e a remuneração média dos demais. Este monitoramento acontece por meio de análises de administração salarial realizadas por equipe especializada em Remuneração Total (Total Compensation) e executivos da Companhia. Para fins de transparência, a Companhia informa que, de acordo com o padrão de reporte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, a remuneração anual total da pessoa colaboradora mais bem paga da organização excedeu em mais de 30 vezes a média da remuneração anual total das demais, excluindo a mais bem paga. A Natura adota um modelo de remuneração que inclui salário fixo, participação nos lucros (PLR), comissões e incentivos de longo prazo (ILP), com o objetivo de garantir um equilíbrio entre atratividade e sustentabilidade financeira. Os reajustes da base de pessoas colaboradoras seguiram as convenções coletivas e políticas de mérito, mantendo a consistência e governança.	
	2-22 Declaração sobre estratégia de desenvolvimento sustentável	7, 8, 9, 10.					
	2-23 Compromissos de política	21, 23, 32.	aba "Governança Corporativa".				16
	2-24 Incorporação de compromissos de política	21, 23.					
	2-25 Processos para reparar impactos negativos	21, 23.					
	2-26 Mecanismos para aconselhamento e apresentação de preocupações	21, 23.					16

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 2: Conteúdos Gerais 2021	2-27 Conformidade com leis e regulamentos	21, 23.	aba "Reputação, Governo e Engajamento".				
	2-28 Participação em associações						
	2-29 Abordagem para engajamento de stakeholders	3, 41, 43, 47.					
	2-30 Acordos de negociação coletiva		aba "Saúde, Segurança e Bem-Estar".				8
TEMAS MATERIAIS							
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-1 Processo de definição de temas materiais	3, 5.	aba "Materialidade".				
	3-2 Lista de temas materiais	3, 5, 6.					
Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos de Base Regenerativa							
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-3 Gestão dos temas materiais	19, 24, 27, 32, 38, 40, 43, 50.	aba "Materialidade".				
GRI 301: Materiais 2016	301-1 Materiais utilizados, discriminados por peso ou volume		aba "Circularidade e Ecodesign".				
	301-2 Matérias-primas ou materiais reciclados utilizados	62.					
	301-3 Produtos e suas embalagens reaproveitados	62.					
GRI 306: Resíduos 2020	306-1 Geração de resíduos e impactos significativos relacionados a resíduos	32, 62.	aba "Resíduos".				
	306-2 Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos	32, 62.					
	306-3 Resíduos gerados	32.					
	306-4 Resíduos não destinados para disposição final	32, 62.					
	306-5 Resíduos destinados para disposição final	32, 62.					
SASB: Desempenho ambiental, de saúde e de segurança dos produtos	SASB-CG-HP-250a.3 Discussão do processo para identificar e gerenciar materiais emergentes e produtos químicos de interesse		aba "Experiência do Cliente".				
SASB: Receita de produtos desenvolvidos com princípios de química verde	SASB-CG-HP-250a.4 Receita de produtos desenvolvidos com princípios de química verde - Receita Limpa		aba "Circularidade e Ecodesign".				
SASB: Gerenciamento do ciclo de vida da embalagem	SASB-CG-HP-410a.1 (1) Peso total de embalagens, (2) porcentagem produzida com materiais reciclados e/ou renováveis e (3) porcentagem que é reciclável, reutilizável e/ou compostável.	25, 27.	aba "Circularidade e Ecodesign".				
	SASB-CG-HP-410a.2 Discussão de estratégias para reduzir o impacto ambiental de embalagens ao longo do ciclo de vida	25, 56, 59, 61, 63, 64.					

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
Novas Tecnologias e Integração Digital							
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-3 Gestão dos temas materiais	38, 39, 40, 41, 43, 50, 51, 52, 53.	aba "Materialidade".				
GRI 418: Privacidade do Cliente 2016	418-1 Queixas comprovadas relativas a violação da privacidade e perda de dados de clientes		aba "Experiência do Cliente".				
Novos Modelos de Negócios							
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-3 Gestão dos temas materiais	3, 15, 19, 21, 25, 27, 29, 32, 38, 40, 43, 50, 65.	aba "Materialidade".				
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	25, 26, 27, 41.					
Transição Climática							
GRI 3: Temas Materiais 2021	3-3 Gestão dos temas materiais	19, 21, 24, 27, 32, 40, 54, 60, 72.	aba "Materialidade".				
GRI 101: Biodiversidade 2024	101-1 Políticas para deter e reverter a perda de biodiversidade	32, 40, 59, 60.	aba "Biodiversidade e clima".	B; C	Não aplicável	Visto que nossas operações diretas não geram impactos que exijam medidas de restauração ou reabilitação, não aplicamos ações de compensação dessa natureza específica. Ressaltamos, contudo, que mantemos outros programas de compensação e mitigação voltados a diferentes frentes de impacto. Apesar de não atuarmos com conversão de áreas de florestas nativas, contribuimos proativamente com ações que geram conservação e preservação através do nosso modelo de negócio.	
	101-2 Gestão de impactos na biodiversidade	32, 40, 59, 60.					
	101-3 Acesso e repartição justa e equitativa de benefícios	32, 40, 59, 60.	aba "Biodiversidade e clima".				
	101-4 Identificação de impactos na biodiversidade	32, 40, 59, 60.	aba "Biodiversidade e clima".				
	101-5 Locais com impactos na biodiversidade	32, 40, 60.		B.iii	Informação indisponível/ incompleta	Os parâmetros de monitoramento atuais não contemplam dados específicos que permitam identificar uma eventual deterioração rápida da integridade ecossistêmica em nossas unidades.	
	101-6 Fatores diretos de perda de biodiversidade	32, 40, 60.		B.i	Não aplicável	Em decorrência do nosso modelo de operações diretas, não há exploração de espécies selvagens.	
	101-7 Mudanças no estado da biodiversidade	32, 40, 60.					
	101-8 Serviços ecossistêmicos	32, 40, 60.					
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	24, 25, 27.	aba "Governança Corporativa".	V	Informação indisponível/ incompleta	Os custos das medidas tomadas para gerenciar riscos e oportunidades serão divulgados em relatório específico até setembro de 2026, em conformidade com as Normas IFRS S1 e S2, conforme previsto na regulamentação vigente, reforçando o nosso compromisso com a transparência.	

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização		aba "Energia".				
	302-2 Consumo de energia fora da organização						
	302-3 Intensidade energética						
	302-4 Redução do consumo de energia						
	302-5 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços						
GRI 303: Água e efluentes 2018	303-1 Interações com a água como um recurso compartilhado	32, 60.	aba "Recursos Hídricos".				
	303-2 Gestão dos impactos relacionados ao descarte de água	32, 60.					
	303-3 Captação de água	32, 60, 64.					
	303-4 Descarte de água	32, 60, 64.					
	303-5 Consumo de água	32, 60, 64.					
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas (Escopo 1) de gases de efeito estufa (GEE)	60.	aba "Biodiversidade e clima".				
	305-2 Emissões indiretas (Escopo 2) de gases de efeito estufa (GEE) provenientes da aquisição de energia	60.					
	305-3 Outras emissões indiretas (Escopo 3) de gases de efeito estufa (GEE)	60.					
	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	60.					
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE)	27, 60, 61.					
	305-6 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)						
	305-7 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas						
SASB: Gestão Hídrica	SASB-CG-HP-140a.1 (1) Total de água retirada, (2) total de água consumida, porcentagem de cada um em regiões com Estresse Hídrico de Referência Alto ou Extremamente Alto		aba "Recursos Hídricos".				
	SASB-CG-HP-140a.2 Descrição dos riscos da gestão hídrica e discussão de estratégias e práticas para mitigar tais riscos						
Outros Indicadores Relevantes							
GRI 201: Desempenho Econômico 2016	201-3 Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria		aba "Pessoas Colaboradoras".				
	201-4 Apoio financeiro recebido do governo			Todos	Restrições de confidencialidade	A Natura fez uso em 2025 de apoio financeiro recebido do governo via subvenção e incentivos. Mais informações sobre os programas de inovação que fizeram uso destes recursos podem ser encontradas em http://www.naturacampus.com.br/ . Por questões de confidencialidade e competitividade, o relato deste conteúdo não foi feito conforme requerido pelo GRI.	

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 202: Presença no mercado 2016	202-1 Proporção entre o salário mais baixo e o salário-mínimo local, com discriminação por gênero		aba "Pessoas Colaboradoras".	B	Restrições de confidencialidade	A Natura adota um modelo de gestão de terceiros fundamentado em seu Código de Conduta de Fornecedores, que é pilar mandatório para o estabelecimento de qualquer relação comercial. A Companhia assegura a conformidade com o pagamento de salários, no mínimo equivalentes ao piso legal local, por meio de cláusulas contratuais rigorosas e processos de <i>due diligence</i> . Embora a Companhia monitore o cumprimento dessas obrigações, a abertura de dados salariais específicos de parceiros de negócios é omitida por restrições de confidencialidade comercial, visando preservar a competitividade e a autonomia administrativa de nossos fornecedores.	
GRI 203: Impactos Econômicos Indiretos 2016	203-1 Investimentos em infraestrutura e apoio a serviços	25, 32, 41, 56, 57.	aba "Impacto Social".				
	203-2 Impactos econômicos indiretos significativos	25, 27, 32, 56, 61.					
GRI 204: Práticas de Compra 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais		aba "Cadeia de Valor".				
GRI 205: Combate à Corrupção 2016	205-1 Operações avaliadas quanto a riscos relacionados à corrupção	21, 23.	aba "Governança Corporativa".				
	205-2 Comunicação e capacitação em políticas e procedimentos de combate à corrupção	21, 23.		Todos	Informação indisponível/incompleta	O treinamento específico para pessoas colaboradoras e membros da governança é realizado de forma bianual, tendo ocorrido em 2024. No que se refere aos parceiros de negócios, o volume informado representa uma etapa inicial frente ao total de parceiros ativos, e a Companhia segue investindo continuamente no aprimoramento de mecanismos de rastreabilidade, com o objetivo de ampliar a abrangência e a transparência dos reportes relacionados à ética, integridade e combate à corrupção junto a esse público, fortalecendo a governança em toda a sua cadeia operacional.	
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	21, 23.	aba "Governança Corporativa".				
GRI 206: Concorrência Desleal 2016	206-1 Ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio	21, 23.	aba "Reputação, Governo e Engajamento".				
GRI 207: Tributos 2019	207-1 Abordagem tributária		aba "Reputação, Governo e Engajamento".				
	207-2 Governança, controle e gestão de risco fiscal						
	207-3 Engajamento de <i>stakeholders</i> e gestão de suas preocupações quanto a tributos						
	207-4 Relato país a país			Todos	Restrições de confidencialidade	Informações relevantes para a concorrência e, por essa razão, não são divulgadas.	
GRI 308: Avaliação Ambiental de Fornecedores 2016	308-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais		aba "Cadeia de Valor".				
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas						

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Novas contratações e rotatividade de empregados		aba "Pessoas Colaboradoras".				
	401-2 Benefícios oferecidos a empregados em tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou de período parcial						
	401-3 Licença-maternidade/paternidade						
GRI 402: Relações de Trabalho 2016	402-1 Prazo mínimo de aviso sobre mudanças operacionais		aba "Saúde, Segurança e Bem-Estar".				
GRI 403: Saúde e Segurança do Trabalho 2018	403-1 Sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho		aba "Saúde, Segurança e Bem-Estar".				
	403-2 Identificação de periculosidade, avaliação de riscos e investigação de incidentes						
	403-3 Serviços de saúde do trabalho	69.					
	403-4 Participação dos trabalhadores, consulta e comunicação aos trabalhadores referentes a saúde e segurança do trabalho						
	403-5 Capacitação de trabalhadores em saúde e segurança do trabalho						
	403-6 Promoção da saúde do trabalhador	69.					
	403-7 Prevenção e mitigação de impactos de saúde e segurança do trabalho diretamente vinculados com relações de negócio						
	403-8 Trabalhadores cobertos por um sistema de gestão de saúde e segurança do trabalho						
	403-9 Acidentes de trabalho						
	403-10 Doenças profissionais						
GRI 404: Capacitação e Educação 2016	404-1 Média de horas de capacitação por ano, por empregado	66.	aba "Pessoas Colaboradoras".				
	404-2 Programas para o aperfeiçoamento de competências dos empregados e de assistência para transição de carreira						
	404-3 Percentual de empregados que recebem avaliações regulares de desempenho e de desenvolvimento de carreira						
GRI 405: Diversidade e Igualdade de Oportunidades 2016	405-1 Diversidade em órgãos de governança e empregados	22.	aba "Pessoas Colaboradoras".				
GRI 406: Não Discriminação 2016	406-1 Casos de discriminação e medidas corretivas tomadas		aba "Direitos Humanos".				
GRI 407: Liberdade Sindical e Negociação Coletiva 2016	407-1 Operações e fornecedores em que o direito à liberdade sindical e à negociação coletiva pode estar em risco		aba "Direitos Humanos".				

NORMA GRI / OUTRA FONTE	CONTEÚDO	LOCALIZAÇÃO		OMISSÃO			ODS
		RELATÓRIO INTEGRADO	CADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO PARA OMISSÃO	EXPLICAÇÃO	
GRI 408: Trabalho Infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho infantil		aba "Direitos Humanos".				
GRI 409: Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores com risco significativo de casos de trabalho forçado ou análogo ao escravo		aba "Direitos Humanos".				
GRI 411: Direitos de Povos Indígenas 2016	411-1 Casos de violação de direitos de povos indígenas		aba "Direitos Humanos".				
GRI 413: Comunidades Locais 2016	413-1 Operações com engajamento, avaliações de impacto e programas de desenvolvimento voltados à comunidade local	32, 56, 57, 59, 61, 63, 86.	aba "Impacto Social".				
	413-2 Operações com impactos negativos potenciais significativos – reais e potenciais – nas comunidades locais	32.					
GRI 414: Avaliação Social de Fornecedores 2016	414-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	32, 40.	aba "Cadeia de Valor".				
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas						
GRI 415: Políticas Públicas 2016	415-1 Contribuições políticas		aba "Reputação, Governo e Engajamento".				
GRI 416: Saúde e Segurança do Consumidor 2016	416-1 Avaliação dos impactos na saúde e segurança causados por categorias de produtos e serviços	38, 39.	aba "Experiência do Cliente".				
	416-2 Casos de não conformidade em relação aos impactos na saúde e segurança causados por produtos e serviços						
GRI 417: Marketing e Rotulagem 2016	417-1 Requisitos para informações e rotulagem de produtos e serviços	38, 39.	aba "Experiência do Cliente".				
	417-2 Casos de não conformidade em relação a informações e rotulagem de produtos e serviços						
	417-3 Casos de não conformidade em relação à comunicação de marketing						
SASB: Impactos socioambientais da cadeia de óleo de palma	SASB-CG-HP-430a.1 Volume de óleo de palma adquirido; porcentagem com certificação, pela Mesa Redonda para Óleo de Palma Sustentável (RSPO), de: (a) Preservação de Identidade, (b) Segregação, (c) Balanço de Massa, ou (d) Book & Claim		aba "Cadeia de Valor".				

COMPROMISSOS 2030

Resultados	Gestão Estratégica	72, 73, 74, 75, 76.	aba "Compromissos 2030".				
------------	--------------------	---------------------	--------------------------	--	--	--	--

TNFD

Resultados	Governança , Estratégia, Gestão de Riscos, Métricas e Metas		aba "Biodiversidade e Clima".				
------------	---	--	-------------------------------	--	--	--	--

Relatório de asseguração limitada dos auditores independentes

Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu
Av. Dr. Chucri Zaiden, 1.240 -
4º ao 12º andares - Golden Tower
04711-130 - São Paulo - SP
Brasil

Tel.: + 55 (11) 5186-1000
Fax: + 55 (11) 5181-2911
www.deloitte.com.br

RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS
INFORMAÇÕES NÃO FINANCEIRAS CONSTANTES NO RELATÓRIO INTEGRADO
REFERENTE AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da
Natura Cosméticos S.A.

Introdução

Fomos contratados pela Natura Cosméticos S.A. (“**Natura**” ou “**Companhia**”) para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre as informações não financeiras constantes no Relatório Integrado 2025 da Companhia, referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025 (“**Relatório**”).

Nossa asseguração limitada não se estende a informações de períodos anteriores nem a nenhuma outra informação divulgada em conjunto com o Relatório, incluindo quaisquer imagens, arquivos de áudio ou vídeos incorporados.

Responsabilidades da Administração da Companhia

A **Administração** da Natura é responsável por:

- Selecionar e estabelecer critérios adequados para a elaboração das informações constantes no Relatório.
- Preparar as informações em conformidade com os critérios e diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e da orientação técnica OCPC 09 – Relato Integrado, conforme aprovado pela Resolução CVM nº 14/2020, correlata com a Estrutura Conceitual Internacional para Relato Integrado (IIRC), sob responsabilidade da Fundação IFRS, e com base nos indicadores do Sustainability Accounting Standard – Household & Personal Products (Consumer Goods) do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), (“Critérios”).
- Desenhar, implementar e manter controle interno sobre as informações relevantes para a preparação das informações constantes no Relatório, que estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações não financeiras constantes no Relatório, de acordo com os trabalhos de asseguração limitada conduzidos de acordo com o Comunicado Técnico CTO nº 07/2022 emitido pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e de acordo com a norma brasileira NBC TO 3000 – Trabalho de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão, também emitida pelo CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000 – Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information, emitida pelo International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Essas normas requerem o cumprimento pelo auditor de exigências éticas, independência e demais responsabilidades referentes a elas, inclusive quanto à aplicação da Norma Brasileira de Controle de Qualidade (NBC PA 01) e, portanto, à manutenção de sistema de controle de qualidade abrangente, incluindo políticas documentadas e procedimentos sobre o cumprimento de requerimentos éticos, normas profissionais e requerimentos legais e regulatórios aplicáveis.

Adicionalmente, as referidas normas requerem que o trabalho seja planejado e executado com o objetivo de obter segurança limitada de que as informações não financeiras constantes no Relatório tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes.

A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigir ou se vincular mutuamente em relação a terceiros. A DTL, cada firma-membro da DTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para saber mais.

A Deloitte oferece serviços profissionais de ponta para quase 90% das empresas listadas na Fortune Global 500® e milhares de outras organizações. Nossas pessoas entregam resultados mensuráveis e duradouros que ajudam a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir que os clientes se transformem e prosperem. Com seus 180 anos de história, a Deloitte está hoje em mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 470 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo geram um impacto que importa em www.deloitte.com.

© 2026. Para mais informações, contate a Deloitte Global.

Deloitte.

Um trabalho de asseguuração limitada conduzido de acordo com a norma brasileira NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste, principalmente, em indagações à Administração e a outros profissionais da Companhia que estão envolvidos na elaboração das informações, assim como na aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilitem concluir, na forma de asseguuração limitada, sobre as informações tomadas em conjunto. Um trabalho de asseguuração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o levem a acreditar que as informações divulgadas no Relatório tomadas em conjunto, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se em nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação, à materialidade e à apresentação das informações contidas no Relatório, de outras circunstâncias do trabalho e de nossa consideração sobre áreas e sobre os processos associados às informações materiais divulgadas no Relatório, em que distorções relevantes poderiam existir. Os procedimentos compreenderam, entre outros:

- O planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes no Relatório.
- O entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a compilação dos indicadores por meio de indagações aos gestores responsáveis pela elaboração das informações.
- A aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados no Relatório.
- Para os casos em que os dados não financeiros se correlacionem com indicadores de natureza financeira, o confronto desses indicadores com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.
- Avaliação dos indicadores não financeiros selecionados em amostragem.

Os trabalhos de asseguuração limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e aos critérios da estrutura de elaboração da GRI, a Orientação Técnica CPC 09 - Relato Integrado aplicáveis na elaboração das informações constantes do Relatório.

Acreditamos que a evidência obtida em nosso trabalho é suficiente e apropriada para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

Alcance e limitações

Os procedimentos executados em trabalho de asseguuração limitada variam em termos de natureza e época e são menores em extensão do que em trabalho de asseguuração razoável. Consequentemente, o nível de segurança obtido em trabalho de asseguuração limitada é substancialmente menor do que aquele que seria obtido, se tivesse sido executado um trabalho de asseguuração razoável. Caso tivéssemos executado um trabalho de asseguuração razoável, poderíamos ter identificado outros assuntos e eventuais distorções que podem existir nas informações constantes no Relatório. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitas a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos nenhum trabalho em dados informados para os períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

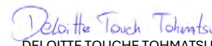
A preparação e apresentação de indicadores de sustentabilidade seguiu os critérios da GRI e, portanto, não possuem o objetivo de assegurar o cumprimento de leis e regulações sociais, econômicas, ambientais ou de engenharia. Os referidos padrões preveem, entretanto, a apresentação e divulgação de eventuais descumprimentos a tais regulamentações quando da ocorrência de sanções ou multas significativas. Nosso relatório de asseguuração deve ser lido e compreendido nesse contexto, inerente aos critérios selecionados (GRI e SASB).

Deloitte.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório e nas evidências obtidas, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações não financeiras constantes no Relatório para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025 da Natura não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com a orientação técnica OCPC 09 – Relato Integrado, com os critérios e diretrizes da GRI e com base nos indicadores do SASB.

São Paulo, 10 de junho de 2026


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



Reinaldo Oliari
Contador
CRC nº 1 SP 253388/O-7



Créditos

Relatório Integrado Natura 2025

Agradecemos a todas as pessoas colaboradoras da Natura e agência parceira Beon e a consultoria Grupo Report, que participaram da elaboração do Relatório Integrado 2025.