

# Natura &Co Holding S.A.

Informações Contábeis Intermediárias (ITR)  
individuais e consolidadas referentes aos  
períodos de três meses findos em  
31 de março de 2025 e 2024  
Relatório dos Auditores Independentes

## RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE A REVISÃO DAS INFORMAÇÕES TRIMESTRAIS - ITR

Aos Administradores e Acionistas da  
Natura &Co Holding S.A.

### **Introdução**

Revisamos as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, da Natura &Co Holding S.A. (“Companhia”), contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, referentes ao trimestre findo em 31 de março de 2025, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de março de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o trimestre findo naquela data, incluindo as notas explicativas.

A Diretoria é responsável pela elaboração das informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) - Demonstração Intermediária e com a norma internacional IAS 34 - “Interim Financial Reporting”, emitida pelo “International Accounting Standards Board - IASB”, assim como pela apresentação dessas informações de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, aplicáveis à elaboração das Informações Trimestrais - ITR. Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre essas informações contábeis intermediárias com base em nossa revisão.

### **Alcance da revisão**

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

### **Conclusão sobre as informações intermediárias individuais e consolidadas**

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

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

A Deloitte é líder global de auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede global de firmas-membro e entidades relacionadas, presente em mais de 150 países e territórios (coletivamente, a “organização Deloitte”), atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os cerca de 460.000 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

## Outros assuntos

### *Demonstrações do valor adicionado*

As informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas referidas anteriormente incluem as demonstrações do valor adicionado (“DVA”), individuais e consolidadas, referentes ao trimestre findo em 31 de março de 2025, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins da norma internacional IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das Informações Trimestrais - ITR, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações contábeis intermediárias e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no pronunciamento técnico CPC 09 (R1) - Demonstração do Valor Adicionado. Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que essas demonstrações do valor adicionado não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse pronunciamento técnico e de forma consistente em relação às informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

### *Valores correspondentes examinados e revisados por outro auditor independente*

Os valores correspondentes do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024, apresentados para fins de comparação, foram anteriormente auditados por outros auditores independentes, que emitiram relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras, sem modificação, com data de 14 de março de 2025. Os valores correspondentes às demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, referentes ao trimestre findo em 31 de março de 2024, apresentados para fins de comparação, foram revisados por outros auditores independentes, que emitiram relatório sobre a revisão de informações trimestrais, sem modificação, com data de 12 de maio de 2025.

São Paulo, 12 de maio de 2025



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



Vagner Ricardo Alves  
Contador  
CRC nº 1 SP 215739/O-9

NATURA & CO HOLDING S.A.

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 31 DE DEZEMBRO DE 2024  
(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora		Consolidado		PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		03/2025	12/2024	03/2025	12/2024			03/2025	12/2024	03/2025	12/2024
<b>CIRCULANTES</b>											
Caixa e equivalentes de caixa	7	2.653	7.601	2.145.715	2.641.683	Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	-	-	137.328	55.890
Títulos e valores mobiliários	8	17.310	43.740	1.540.363	1.816.443	Passivo de arrendamento	18	242	9	265.875	207.245
Contas a receber de clientes	9	-	-	4.695.634	5.280.765	Fornecedores e operações de "risco sacado"	20	33.852	44.310	6.014.248	6.341.783
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	32	187.799	274.417	-	-	Fornecedores - partes relacionadas	32	181.491	227.786	-	-
Estoques	10	-	-	3.762.313	3.378.152	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	24	734	1.414	734	1.414
Impostos a recuperar	11	-	-	871.779	660.629	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	21	45.737	54.930	1.224.607	1.200.874
Imposto de renda e contribuição social		36.333	50.391	354.099	374.290	Obrigações tributárias	21	32.666	44.948	607.394	674.354
Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	176.354	342.945	Imposto de renda e contribuição social		-	-	98.175	57.218
Outros ativos circulantes	14	9.544	13.771	793.770	644.640	Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	219.409	147.480
						Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	-	-	18.499	19.950
						Outros passivos circulantes	23	15.438	18.318	766.977	901.281
<b>Total dos ativos circulantes</b>		<b>253.639</b>	<b>389.920</b>	<b>14.340.027</b>	<b>15.139.547</b>	<b>Total dos passivos circulantes</b>		<b>310.160</b>	<b>391.715</b>	<b>9.353.246</b>	<b>9.607.489</b>
<b>NÃO CIRCULANTES</b>											
Contas a receber - Alienação de controladas	6	-	-	414.055	427.753	Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	-	-	6.467.300	6.786.795
Impostos a recuperar	11	-	-	667.109	716.604	Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC		-	-	365.224	353.489
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	41.445	58.017	1.875.446	1.905.164	Passivo de arrendamento	18	-	355	598.264	769.587
Depósitos judiciais	13	-	3	496.477	475.746	Salários, participações nos resultados e encargos sociais		-	3.773	15.961	118.077
Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	75.364	46.276	Obrigações tributárias	21	-	-	172.225	176.813
Títulos e valores mobiliários	8	-	-	25.691	28.692	Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	1.313.322	1.356.206
Outros ativos não circulantes	14	-	-	946.729	1.377.722	Imposto de renda e contribuição social		-	-	329.305	417.503
						Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	1.177	1.154	939.264	993.950
						Outros passivos não circulantes	23	93	256	509.819	881.927
		<b>41.445</b>	<b>58.020</b>	<b>4.500.871</b>	<b>4.977.957</b>	<b>Total dos passivos não circulantes</b>		<b>1.270</b>	<b>5.538</b>	<b>10.710.684</b>	<b>11.854.347</b>
						<b>TOTAL DOS PASSIVOS</b>		<b>311.430</b>	<b>397.253</b>	<b>20.063.930</b>	<b>21.461.836</b>
						<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
Investimentos	15	15.112.084	15.620.400	-	-	Capital social	24	12.484.553	12.484.515	12.484.553	12.484.515
Imobilizado	16	-	-	3.286.893	3.493.953	Ações em tesouraria		(61.109)	(19.991)	(61.109)	(19.991)
Intangível	17	-	-	12.073.278	12.479.004	Reservas de capital		10.484.962	10.481.255	10.484.962	10.481.255
Direito de uso	18	209	321	958.165	1.042.962	Prejuízos acumulados		(9.030.219)	(8.879.594)	(9.030.219)	(8.879.594)
						Ajustes de avaliação patrimonial		1.217.760	1.605.223	1.217.760	1.605.223
<b>Total dos ativos não circulantes</b>		<b>15.153.738</b>	<b>15.678.741</b>	<b>20.819.207</b>	<b>21.993.876</b>	<b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas da Companhia</b>		<b>15.095.947</b>	<b>15.671.408</b>	<b>15.095.947</b>	<b>15.671.408</b>
						Participação dos acionistas não controladores no		-	-	(643)	179
						<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b>15.095.947</b>	<b>15.671.408</b>	<b>15.095.304</b>	<b>15.671.587</b>
<b>TOTAL DOS ATIVOS</b>		<b>15.407.377</b>	<b>16.068.661</b>	<b>35.159.234</b>	<b>37.133.423</b>	<b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>15.407.377</b>	<b>16.068.661</b>	<b>35.159.234</b>	<b>37.133.423</b>

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

**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS**  
**PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024**  
**(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido do exercício por ação)**

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		03/2025	03/2024	03/2025	03/2024
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	26	-	-	6.679.433	4.582.605
Custo dos produtos vendidos	27	-	-	(2.253.340)	(1.552.334)
<b>LUCRO BRUTO</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.426.093</b>	<b>3.030.271</b>
<b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
Despesas com vendas, marketing e logística	27	-	-	(2.791.468)	(1.895.279)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	27	(19.482)	(39.050)	(1.049.511)	(688.264)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	(164.657)	(58.933)
Resultado de equivalência patrimonial	15	(139.111)	(113.546)	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	30	37.393	(473)	(161.465)	47.287
<b>(PREJUÍZO) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>		<b>(121.200)</b>	<b>(153.069)</b>	<b>258.992</b>	<b>435.082</b>
Resultado financeiro	29	(13.004)	5.037	(250.936)	(84.359)
<b>(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>		<b>(134.204)</b>	<b>(148.032)</b>	<b>8.056</b>	<b>350.723</b>
Imposto de renda e contribuição social	12	(16.421)	(36.708)	(159.503)	(216.156)
<b>(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS</b>		<b>(150.625)</b>	<b>(184.740)</b>	<b>(151.447)</b>	<b>134.567</b>
<b>OPERAÇÕES DESCONTINUADAS</b>					
(PREJUÍZO) LUCRO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		-	(750.076)	-	(1.069.693)
<b>(PREJUÍZO) LUCRO DO PERÍODO</b>		<b>(150.625)</b>	<b>(934.816)</b>	<b>(151.447)</b>	<b>(935.126)</b>
<b>ATRIBUÍVEL A</b>					
Acionistas da Companhia		(150.625)	(934.816)	(150.625)	(935.126)
Não controladores		-	-	(822)	-
<b>(PREJUÍZO) LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO POR AÇÃO - R\$</b>					
Básico	31	(0,1088)	(0,6765)	(0,1088)	(0,6767)
Diluído	31	(0,1088)	(0,6765)	(0,1088)	(0,6767)

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTE  
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024  
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		03/2025	03/2024	03/2025	03/2024
<b>PREJUÍZO (LUCRO) DO PERÍODO</b>		<b>(150.625)</b>	<b>(934.816)</b>	<b>(151.447)</b>	<b>(935.126)</b>
<b>Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do período em exercícios subsequentes:</b>					
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	15	(430.299)	375.063	(430.299)	374.861
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	15	82.452	300.114	82.452	300.114
(Perda) Ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	6.1	-	-	(56.133)	25.961
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	-	-	16.517	(5.750)
Equivalência sobre (perda) ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	6.1	(56.133)	25.961	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	16.517	(5.750)	-	-
<b>Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do período em exercícios subsequentes:</b>					
Perda atuarial		-	-	-	(1.892)
Efeitos tributários perda atuarial		-	-	-	(4.815)
Equivalência sobre perda atuarial		-	(1.892)	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de perda atuarial		-	(4.815)	-	-
<b>Resultado abrangente para o período, líquido dos efeitos tributários</b>		<b><u>(538.088)</u></b>	<b><u>(246.135)</u></b>	<b><u>(538.910)</u></b>	<b><u>(246.647)</u></b>
<b>ATRIBUÍVEL A</b>					
Acionistas da Companhia		(538.088)	(246.135)	(538.088)	(246.135)
Não controladores		-	-	(822)	(512)
		<b><u>(538.088)</u></b>	<b><u>(246.135)</u></b>	<b><u>(538.910)</u></b>	<b><u>(246.647)</u></b>

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO  
PARA OS PERÍODOS FIMOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024  
(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Reservas de capital					Reservas de lucros			Ajustes de avaliação patrimonial		Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	Não Controladores	Patrimônio líquido total
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva especial	Capital adicional integralizado	Resultado de operações com acionistas não controladores	Retenção de lucros	Prejuízos acumulados	Transação de Capital	Outros resultados abrangentes			
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023</b>	<b>12.484.515</b>	<b>(164.236)</b>	<b>9.894.936</b>	<b>362.059</b>	<b>301.572</b>	-	<b>780.308</b>	-	<b>616.475</b>	<b>(1.172.390)</b>	<b>23.103.239</b>	<b>17.226</b>	<b>23.120.465</b>
Prejuízo do período	-	-	-	-	-	-	-	(934.816)	-	-	(934.816)	(309)	(935.125)
Efeito reflexo de hiperinflação em controlada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300.114	300.114	-	300.114
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	388.567	388.567	(202)	388.365
<b>Total do resultado abrangente do período</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>(934.816)</b>	-	<b>688.681</b>	<b>(246.135)</b>	<b>(511)</b>	<b>(246.646)</b>
<b>Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:</b>													
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	24	-	-	-	2.265	-	-	-	-	-	2.265	-	2.265
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	24	-	80.460	-	(102.589)	-	1.439	-	-	-	(20.690)	-	(20.690)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	-	(3.532)	-	-	-	-	-	(3.532)	-	(3.532)
Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações Phantom	-	-	-	-	(34.423)	-	-	-	-	-	(34.423)	-	(34.423)
Distribuição de dividendos adicionais referentes ao exercício 2023	-	-	-	-	-	-	(685.190)	-	-	-	(685.190)	-	(685.190)
Distribuição de Juros sobre Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	(44.854)	-	-	-	(44.854)	-	(44.854)
<b>SALDOS EM 31 DE MARÇO DE 2024</b>	<b>12.484.515</b>	<b>(83.776)</b>	<b>9.894.936</b>	<b>362.059</b>	<b>163.293</b>	-	<b>51.703</b>	<b>(934.816)</b>	<b>616.475</b>	<b>(483.709)</b>	<b>22.070.680</b>	<b>16.715</b>	<b>22.087.395</b>
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024</b>	<b>12.484.515</b>	<b>(19.991)</b>	<b>9.894.936</b>	<b>362.059</b>	<b>224.260</b>	-	-	<b>(8.879.594)</b>	<b>616.475</b>	<b>988.748</b>	<b>15.671.408</b>	<b>179</b>	<b>15.671.587</b>
Prejuízo do exercício	-	-	-	-	-	-	-	(150.625)	-	-	(150.625)	(822)	(151.447)
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(387.463)	(387.463)	-	(387.463)
<b>Total do resultado do exercício</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>(150.625)</b>	-	<b>(387.463)</b>	<b>(538.088)</b>	<b>(822)</b>	<b>(538.910)</b>
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:													
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	20.499	-	-	-	-	-	20.499	-	20.499
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	19.991	-	(16.792)	-	-	-	-	-	3.199	-	3.199
Aumento de Capital	38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38	-	38
Recuperação de ações	-	(61.109)	-	-	-	-	-	-	-	-	(61.109)	-	(61.109)
<b>SALDOS EM 31 DE MARÇO DE 2025</b>	<b>12.484.553</b>	<b>(61.109)</b>	<b>9.894.936</b>	<b>362.059</b>	<b>227.967</b>	-	-	<b>(9.030.219)</b>	<b>616.475</b>	<b>601.285</b>	<b>15.095.947</b>	<b>(643)</b>	<b>15.095.304</b>

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

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

**DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA  
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024  
(Em milhares de reais - R\$)**

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		03/2025	03/2024	03/2025	03/2024
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
Prejuízo (lucro) do período		(150.625)	(934.816)	(151.447)	(935.126)
<b>Ajustes para reconciliar o prejuízo do exercício com o caixa líquido (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais:</b>					
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	90	103	336.392	215.303
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários		(389)	(4.581)	(8.546)	(24.498)
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	6	-	-	184.164	9.509
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	-	-	5.485	38.166
Atualização monetária de depósitos judiciais	13	-	-	(9.570)	(6.634)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	23	24	12.126	15.243
Imposto de renda e contribuição social		16.421	36.708	159.503	211.095
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	16, 17 e 18	-	10	17.327	43.295
Resultado de equivalência patrimonial	15	139.111	113.546	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	18	10	26	41.098	33.378
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	19	-	-	132.596	114.469
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações		(14.401)	(19.865)	(3.205)	(21.957)
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	9	-	-	164.657	222.042
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	10	-	-	75.777	84.249
Efeito de economia hiperinflacionária		-	-	6.518	223.534
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas		11.567	-	-	-
Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada		(37.393)	-	-	-
Remuneração FIDC		-	-	11.735	-
Lucros cessantes CD Canoas		-	-	(15.000)	-
Outras movimentações para reconciliar o lucro		-	-	(30.170)	12.240
		<b>(35.586)</b>	<b>(808.845)</b>	<b>929.440</b>	<b>234.306</b>
<b>(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS</b>					
Contas a receber de clientes e partes relacionadas		645	206.917	315.712	(445.381)
Estoques		-	-	(620.085)	(538.713)
Impostos a recuperar		-	(8.201)	(195.635)	2.152
Outros ativos		18.285	614	(226.951)	(221.957)
<b>Subtotal</b>		<b>18.930</b>	<b>199.330</b>	<b>(726.959)</b>	<b>(1.203.899)</b>
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS</b>					
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas		(56.753)	(134.927)	(132.835)	103.406
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		(12.966)	(7.285)	(29.437)	96.061
Obrigações tributárias		(12.282)	(54.617)	(45.593)	18.349
Outros passivos		(3.043)	(27.847)	(76.140)	(87.872)
<b>Subtotal</b>		<b>(85.044)</b>	<b>(224.676)</b>	<b>(284.005)</b>	<b>129.945</b>
<b>CAIXA UTILIZADO NAS PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
		<b>(101.700)</b>	<b>(834.191)</b>	<b>(81.525)</b>	<b>(839.648)</b>
<b>OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		-	-	(90.699)	(141.080)
Depósitos judiciais realizados, líquidos de levantamentos	13 e 22	3	-	(11.784)	13.422
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	22	-	-	(52.654)	(30.856)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos		-	-	(9.934)	(38.308)
Pagamento de juros sobre arrendamentos	18	(10)	(26)	(40.259)	(32.714)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	19	-	-	(46.714)	(164.310)
Atividades operacionais - operações descontinuadas		-	742.682	-	(524.612)
<b>CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		<b>(101.707)</b>	<b>(91.535)</b>	<b>(333.569)</b>	<b>(1.758.105)</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>					
Adições de imobilizado e intangível		-	-	(143.603)	(53.103)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		-	-	-	-
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(64.250)	(381.441)	(4.852.822)	(6.926.823)
Resgate de títulos e valores mobiliários		90.326	1.827.790	5.065.145	9.194.046
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários		744	(7.757)	26.351	114.859
Recebimento de dividendos de controladas	15	111.799	-	-	-
Aumento de capital em controladas		-	(1.347.077)	-	-
Atividades de investimento - operações descontinuadas		-	-	-	(66.776)
<b>CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		<b>138.619</b>	<b>91.515</b>	<b>95.071</b>	<b>2.262.203</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>					
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	18	(100)	(109)	(110.197)	(76.822)
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	19	-	-	(4.592)	(25.941)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	19	-	-	3.330	28.933
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções		(41.118)	-	(41.118)	-
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio		(680)	-	(680)	-
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros		-	-	(16.547)	(56.487)
Aumento de capital		38	-	38	-
Atividades de financiamento - operações descontinuadas		-	-	-	(37.719)
<b>CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		<b>(41.860)</b>	<b>(109)</b>	<b>(169.766)</b>	<b>(168.036)</b>
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(87.704)	103.638
<b>REDUÇÃO (AUMENTO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		<b>(4.948)</b>	<b>(129)</b>	<b>(495.968)</b>	<b>439.700</b>
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		7.601	1.079	2.641.683	3.750.944
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		2.653	950	2.145.715	4.190.644
<b>REDUÇÃO (AUMENTO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		<b>(4.948)</b>	<b>(129)</b>	<b>(495.968)</b>	<b>439.700</b>

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

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO  
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024  
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		03/2025	03/2024	03/2025	03/2024
<b>RECEITAS</b>		<b>37.393</b>	<b>(473)</b>	<b>8.183.958</b>	<b>5.995.865</b>
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		-	-	8.528.795	6.120.622
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	(164.657)	(58.933)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		37.393	(473)	(180.180)	(65.824)
<b>INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b>		<b>(10.778)</b>	<b>(31.574)</b>	<b>(8.440.523)</b>	<b>(3.921.103)</b>
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		-	-	(6.020.246)	(2.277.769)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(10.778)	(31.574)	(2.420.277)	(1.643.334)
<b>VALOR ADICIONADO BRUTO</b>		<b>26.615</b>	<b>(32.047)</b>	<b>(256.565)</b>	<b>2.074.762</b>
<b>RETENÇÕES</b>		<b>(90)</b>	<b>370</b>	<b>(336.392)</b>	<b>(222.155)</b>
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	(90)	370	(336.392)	(222.155)
<b>VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE</b>		<b>26.525</b>	<b>(31.677)</b>	<b>(592.957)</b>	<b>1.852.607</b>
<b>VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA</b>		<b>(138.722)</b>	<b>(107.764)</b>	<b>311.861</b>	<b>263.525</b>
Resultado de equivalência patrimonial	15	(139.111)	(113.546)	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	29	389	5.782	311.861	263.525
<b>VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR - OPERAÇÕES CONTINUADAS</b>		<b>(112.197)</b>	<b>(139.441)</b>	<b>(281.096)</b>	<b>2.116.132</b>
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR - OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		-	(750.076)	-	(1.069.693)
<b>TOTAL VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR</b>		<b>(112.197)</b>	<b>(889.517)</b>	<b>(281.096)</b>	<b>1.046.439</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>		<b>(112.197)</b>	<b>(889.517)</b>	<b>(281.096)</b>	<b>1.046.439</b>
<b>PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS</b>	28	<b>6.521</b>	<b>5.697</b>	<b>1.178.018</b>	<b>767.758</b>
Remuneração direta		6.027	5.276	878.623	577.401
Benefício		179	244	181.442	125.502
FGTS		315	177	117.953	64.855
<b>IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES</b>		<b>18.514</b>	<b>38.384</b>	<b>(1.870.464)</b>	<b>865.923</b>
Federal		18.514	38.384	(1.008.883)	(94.858)
Estadual		-	-	(861.581)	960.780
Municipal		-	-	-	-
<b>REMUNERAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS</b>		<b>13.393</b>	<b>1.218</b>	<b>562.797</b>	<b>347.884</b>
Despesas financeiras		13.393	1.218	562.797	347.884
<b>REMUNERAÇÃO DE CAPITAL PRÓPRIO</b>		<b>(150.625)</b>	<b>(934.816)</b>	<b>(151.447)</b>	<b>(935.126)</b>
Participação dos não controladores nos lucros retidos		-	-	(822)	-
Prejuízo (lucro) do período		(150.625)	(934.816)	(150.625)	(935.126)

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

## ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1. INFORMAÇÕES GERAIS.....	11
2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS .....	13
3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS.....	15
4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS.....	16
5. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS .....	16
6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO .....	16
7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA .....	21
8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS.....	21
9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES .....	22
10. ESTOQUES.....	23
11. IMPOSTOS A RECUPERAR.....	23
12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL .....	24
13. DEPÓSITOS JUDICIAIS.....	25
14. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES.....	26
15. INVESTIMENTOS.....	26
16. IMOBILIZADO .....	28
17. INTANGÍVEL .....	30
18. ARRENDAMENTOS .....	32
19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES.....	35
20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO" .....	36
21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS.....	36
22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS .....	37
23. OUTROS PASSIVOS .....	38
24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	39
25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS .....	39
26. RECEITAS.....	41
27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS .....	41
28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS.....	42
29. RESULTADO FINANCEIRO .....	43
30. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS.....	43
31. RESULTADO POR AÇÃO .....	44
32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS .....	44
33. COMPROMISSOS .....	45
34. COBERTURA DE SEGUROS.....	46
35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA.....	46
36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC .....	46
37. EVENTOS SUBSEQUENTES .....	47

## NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

---

### 1. INFORMAÇÕES GERAIS

Natura &Co Holding S.A. ("Natura &Co") foi constituída em 21 de janeiro de 2019 com o objetivo de participar em outras entidades, como sócia ou acionista, que desenvolvam suas atividades principais no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento de fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos com sede no Brasil, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguará, CEP 05106-000. A Natura &Co e suas controladas são denominadas "Companhia".

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

Em 25 de março de 2025, a Companhia celebrou o "Protocolo e Justificação" de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela sua controlada Natura Cosméticos S.A. Em 25 de abril de 2025, foi realizada AGEO de Acionistas da Natura & Co Holding S.A., na qual foi aprovada a operação de incorporação reversa envolvendo a Companhia e sua controlada, a Natura Cosméticos S.A. A Incorporação está sujeita à aprovação da CVM para a conversão da controlada Natura Cosméticos S.A. (atualmente emissora categoria "B" na Comissão de Valores Mobiliários - CVM) para emissora categoria "A", bem como sua listagem no Novo Mercado da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

A incorporação proposta não interfere nas estratégias das unidades de negócio. No caso da América Latina, mantém-se o plano de integração das marcas (Onda 2 do Projeto ELO), cuja conclusão é prevista para o terceiro trimestre de 2025.

A incorporação foi aprovada pela AGOE anual de acionistas, e não produziu efeitos nas informações contábeis intermediárias para o período de três meses findo em 31 de março de 2025. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 37, Eventos Subsequentes.

#### 1.1 Processo de *Chapter 11* da antiga subsidiária Avon Products Inc. ("API") nos Estados Unidos

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, em 12 de agosto de 2024, a antiga subsidiária não operacional da Companhia e holding da marca de beleza Avon, a API, iniciou o processo voluntário de recuperação judicial em corte nos Estados Unidos da América (*Chapter 11*) no Tribunal de Falências para o Distrito de Delaware, visando a gestão de dívidas e passivos pré-existentes. A API optou por vender os seus ativos de acordo com a seção 363 do Código de Falências dos Estados Unidos.

Como resultado, a Companhia deixou de possuir o controle sobre as operações da API e suas controladas na data do protocolo do pedido do *Chapter 11*, em 12 de agosto de 2024. Portanto, em 12 de agosto de 2024, os ativos e passivos associados àquela operação foram desreconhecidos da posição patrimonial e financeira da Companhia (incluindo os saldos de *goodwill* reconhecidos quando da aquisição da API) e os resultados auferidos até então foram reclassificados para operações descontinuadas na demonstração dos resultados daquele período.

Os respectivos efeitos contábeis associados a perda de controle sobre as operações da API e suas controladas, em 12 de agosto de 2024, foram apresentados nas demonstrações

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

---

financeiras daquele exercício e não impactaram o período comparativo de 31 de março de 2024, apresentados nestas informações contábeis intermediárias.

A Companhia reapresentou os saldos da demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa e das notas explicativas de resultado correspondentes para o período de três meses findo em 31 de março de 2024, de forma que as divulgações se relacionem com as operações que foram descontinuadas à data do balanço do último período apresentado. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 2.1, Reapresentação dos saldos comparativos do período de três meses findo em 31 de março de 2024.

### **1.2. Recompra dos ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos no processo de Chapter 11**

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, em 04 de dezembro de 2024, a corte judicial que supervisionava o processo de *Chapter 11* aprovou (i) o acordo de transação global entre a Companhia e o Comitê de Credores Quirografários da Avon; e (ii) a venda dos ativos da Avon fora dos Estados Unidos para a Companhia por meio da oferta de crédito no montante de US\$125 milhões, conforme mencionado na nota explicativa nº 1.1 das demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024. Essa aprovação foi formalizada por meio da emissão de ordens registradas no dossiê do tribunal de falências, o que ocorreu em 6 de dezembro de 2024.

Como resultado da aprovação e efetivação do plano, a Companhia readquiriu os ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos, como parte do processo de *Chapter 11* iniciado pela API em 12 de agosto de 2024, por meio de sua subsidiária indireta Natura &Co UK Holding Limited ("Natura &Co UK"). Os ativos líquidos adquiridos foram determinados como sendo uma combinação de negócios, conforme divulgado na nota explicativa nº 5 nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

De acordo com os termos da oferta pela recompra das controladas, a Companhia concordou em desembolsar o montante total do financiamento na modalidade DIP, no valor de US\$ 43 milhões, renunciar a todos os créditos garantidos e quirografários da Companhia contra a API, exceto por US\$ 125 milhões, que foram utilizados como contraprestação para a compra das operações fora dos Estados Unidos. Os efeitos da renúncia aos créditos garantidos e quirografários contra os Devedores credores da Avon foram incluídos na nota explicativa de operações descontinuadas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, e não impactaram os resultados dos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024.

Detalhes adicionais sobre a contabilização da combinação de negócios estão incluídos na nota explicativa nº 5 dessas informações contábeis intermediárias e nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024.

## NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

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

As informações contábeis intermediárias da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR referente ao período de três meses findos em 31 de março de 2025 compreendem as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, elaboradas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 (R1) - Demonstrações Intermediárias, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC"), equivalente à "IAS 34 - *Interim Financial Reporting*".

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

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 06 de maio de 2025.

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) contraprestações contingentes oriundas da alienação da antiga controlada The Body Shop; (iii) certos ativos financeiros referidos na nota explicativa 6.2; (iv) mensuração preliminar do valor justo dos ativos e passivos adquiridos e assumidos na aquisição da Avon Cosmetics Limited ("ACL") ocorrida em 4 de dezembro de 2024; (v) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações ("*phantom shares*" da B3) com liquidação em caixa que anteriormente eram lastreados em ADRs; e (vi) passivos financeiros designados como objeto de *hedge* de valor justo.

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

### 2.1. Reapresentação dos saldos comparativos do período de três meses findo em 31 de março de 2024

Conforme mencionado na nota explicativa nº 1.1 às demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, em 12 de agosto de 2024, a antiga subsidiária da Companhia e holding da marca de beleza Avon, a API, anunciou que iniciou um processo voluntário de *Chapter 11*. Esse evento resultou na perda de controle das operações da antiga controlada API no trimestre findo em 30 de setembro de 2024 e a consequente alocação dos efeitos associados à perda de controle e dos resultados auferidos de 1º de janeiro de 2024 até 12 de agosto de 2024 às operações descontinuadas.

A referida reclassificação para operações descontinuadas é realizada de maneira retrospectiva em períodos anteriores, como parte dos requisitos das Normas Contábeis IFRS e CPC aplicáveis. Desta forma, as informações contábeis intermediárias referentes ao período de três meses findo em 31 de março de 2024 originalmente divulgadas foram reapresentadas em decorrência das reclassificações para operações descontinuadas realizadas nas demonstrações do resultado do período, dos fluxos de caixa e dos valores adicionados, e nas notas explicativas correspondentes.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

A tabela abaixo demonstra o sumário dos ajustes de reclassificação realizados na demonstração do resultado do período de três meses findo em 31 de março de 2024.

Os efeitos na demonstração do resultado da Controladora, no valor de R\$(742.682), foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial no grupo de Prejuízo operacional antes do resultado financeiro para a linha de Operações descontinuadas.

	Consolidado		
	Originalmente apresentado 31/03/2024	Reclassificação para Operações descontinuadas	Reapresentado 31/03/2024
Lucro bruto	3.978.173	(947.902)	3.030.271
Despesas operacionais	(3.822.938)	1.227.749	(2.595.189)
<b>Lucro operacional antes do resultado financeiro</b>	<b>155.235</b>	<b>279.847</b>	<b>435.082</b>
Resultado financeiro	(361.215)	276.856	(84.359)
<b>Lucro (prejuízo) antes do Imposto de renda e contribuição social</b>	<b>(205.980)</b>	<b>556.703</b>	<b>350.723</b>
Imposto de renda e contribuição social	(237.073)	20.917	(216.156)
<b>Lucro (prejuízo) antes das operações descontinuadas</b>	<b>(443.053)</b>	<b>577.620</b>	<b>134.567</b>
Prejuízo das operações descontinuadas	(492.073)	(577.620)	(1.069.693)
<b>Prejuízo do período</b>	<b>(935.126)</b>	-	<b>(935.126)</b>
<b>ATRIBUÍVEL A</b>			
Acionistas da Companhia	(934.816)	(310)	(935.126)
Não controladores	(310)	310	-

As reclassificações realizadas sobre a demonstração do resultado consolidado do período de três meses findo em 31 de março de 2024 acima descritas foram também refletidas nas notas explicativas relativas aos saldos de resultado, apresentado em sequência nestas informações contábeis intermediárias.

A tabela abaixo demonstra o sumário dos ajustes de reclassificação realizados entre as atividades apresentadas na demonstração dos fluxos de caixa para o período de três meses findo em 31 de março de 2024.

Os efeitos na demonstração dos fluxos de caixa da Controladora, no valor de R\$(742.682), foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial para a linha de Operações Descontinuadas no grupo de atividades operacionais.

	Consolidado		
	Originalmente apresentado 31/03/2024	Reclassificação para Operações descontinuadas	Reapresentado 31/03/2024
Atividades operacionais	(1.723.955)	(34.150)	(1.758.105)
Atividades de investimento	2.262.203	-	2.262.203
Atividades de financiamento	(168.036)	-	(168.036)

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

A tabela abaixo demonstra o sumário dos ajustes: i) reclassificação de operações continuadas para descontinuadas; e ii) ajustes de reclassificação, no montante de R\$136.982, entre o "Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados" e "Impostos, Taxas e Contribuições", substancialmente referente a tributo estadual, realizados entre os subtotais apresentados na demonstração dos valores adicionados para o período de três meses findo em 31 de março de 2024.

Os efeitos na demonstração dos valores adicionados da Controladora, no valor de R\$(742.682), foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial do grupo de Valor adicionado recebido em transferência para Operações Descontinuadas.

	Consolidado		
	Originalmente apresentado 31/03/2024	Reclassificações e ajustes	Reapresentado 31/03/2024
Valor adicionado bruto	2.413.865	(339.103)	2.074.762
Retenções	(345.254)	123.099	(222.155)
Valor adicionado recebido em transferência	184.503	79.022	263.525
Valor adicionado total a distribuir – operações continuadas	2.253.114	(136.982)	2.116.132
Valor adicionado total a distribuir – operações descontinuadas	(492.073)	(577.620)	(1.069.693)
<b>Valor adicionado total a distribuir</b>	<b>1.761.041</b>	<b>(714.602)</b>	<b>1.046.439</b>
<b>Distribuição do valor adicionado</b>	<b>1.761.041</b>	<b>(714.602)</b>	<b>1.046.439</b>
Pessoal e encargos sociais	1.067.330	(299.572)	767.758
Impostos, taxas e contribuições	1.076.474	(210.551)	865.923
Remuneração de capital de terceiros	552.363	(204.479)	347.884
Remuneração de capital próprio	(935.126)	-	(935.126)

### 3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, são consistentes com aquelas aplicadas e divulgadas na nota explicativa nº 3 das demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, auditadas da Companhia, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, emitidas em 14 de março de 2025, bem como com aquelas aplicadas para o período comparativo de três meses findo em 31 de março de 2024, exceto as normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025.

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

Estas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, devem ser lidas em conjunto com as demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, do exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

## NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

### 4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

As demais estimativas e premissas usadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para o período de três meses findo em 31 de março de 2025 não sofreram alterações significativas em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2024.

### 5. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

#### Aquisição da Avon ("ACL")

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024 e na nota explicativa nº 1.1, em 04 de dezembro de 2024, a Companhia readquiriu os ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos como parte do processo de *Chapter 11* iniciado pela API em 12 de agosto de 2024.

A Companhia apresentou em 31 de dezembro de 2024 uma mensuração preliminar dos efeitos da combinação de negócios. Essa apresentação é preliminar considerando a aquisição tardia, em dezembro de 2024 e a necessidade de tempo hábil para obtenção das evidências relevantes e apropriadas para a mensuração do valor justo dos ativos líquidos adquiridos. A Companhia concluirá a mensuração dos efeitos da combinação de negócios dentro do período de até 1 ano da data da aquisição.

Em 31 de março de 2025, a Companhia não concluiu a mensuração e alocação de valor justo da combinação de negócios, portanto os valores ainda são preliminares.

Os ativos e passivos cuja mensuração se encontra em andamento incluem ativos imobilizados e de direito de uso, estoques, passivos de arrendamento e os respectivos tributos diferidos sobre o valor justo destes ativos e passivos.

A natureza e montantes associados a qualquer remensuração a ser realizada durante o período de mensuração serão divulgados nas informações contábeis intermediárias e na demonstração financeira anual a serem apresentadas no decorrer do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2025.

### 6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

As informações referentes as considerações gerais e políticas foram apresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, na nota explicativa nº 6.1., e não sofreram alterações para o período de três meses findo em 31 de março de 2025.

#### 6.1 Riscos de mercado e contabilidade de hedge

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

operacionais incluem contratos a termo utilizados para proteger o risco cambial das atividades operacionais da Companhia (como transações de importação e exportação).

Em 31 de março de 2025 e 31 de dezembro de 2024, os contratos derivativos são mantidos diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não estando sujeitos a depósitos de margem para garantir essas operações.

Consolidado	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Contratos de "swap": (a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	816.772	817.529	(83.489)	(82.454)
Ponta passiva:				
Taxa CDI pós-fixada:				
Posição vendida no CDI	(799.128)	(822.395)	-	-
Contratos de NDFs e forward:				
Posição Natura Cosméticos S.A.	-	(25.118)	-	(25.118)
Posição Natura Indústria.	(2.722)	11.539	(2.722)	11.539
Posição Natura Dist. MXN (Latam)	-	(1.131)	-	(1.131)
Posição Avon Industrial Ltda.	(780)	6.574	(780)	6.574
Posição ACL	(3.935)	3.209	(16.157)	(10.900)
Posição Natura &Co Luxembourg	22.102	251.534	8.033	8.478
<b>Total de Instrumentos financeiros derivativos, líquidos:</b>	<b>32.309</b>	<b>241.741</b>	<b>(95.115)</b>	<b>(93.012)</b>

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

Segue abaixo a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>(51.226)</b>
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos swap e forward do período (não realizadas) - resultado financeiro	(9.509)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos - atividade operacional	38.308
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos - atividade de financiamento	56.487
Ganho em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	20.211
Outras movimentações	(7.649)
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>46.622</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>241.741</b>
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos swap e forward do período (não realizadas) - resultado financeiro	(184.164)
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos - atividade operacional	9.934
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos - atividade de financiamento	16.547
Perda em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	(39.616)
Outras movimentações	(12.133)
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>32.309</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

A Companhia efetua a designação formal para contabilidade de hedge de certos derivativos financeiros e operacionais acima descritos em conformidade com a política de gestão de riscos da Companhia. O valor justo dos derivativos designados para contabilidade de *hedge* de fluxo de caixa e de valor justo, bem como os ganhos e perdas no período de três meses findos em 31 de março de 2025 são apresentados abaixo (informações contábeis intermediárias consolidadas):

	Objeto de proteção	Moeda de referência ( <i>Notional</i> )	Valor Justo	Outros resultados abrangentes	
				Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) no período de 3 meses
<i>Swap</i> de moeda - US\$/R\$					
Natura Cosméticos	Moeda e taxa de juros	BRL	-	-	(738)
Contratos <i>Forward</i> e <i>Swap</i> (Avon Industrial Ltda)	Moeda	BRL	(780)	(780)	(7.354)
Contratos <i>Forward</i> (Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda)	Moeda	BRL	(2.946)	(2.946)	(47.841)
Contratos <i>Forward</i> (Luxemburgo e Avon Internacional)	Moeda	BRL	934	(16.921)	(200)
<b>Total</b>			<b>(2.792)</b>	<b>(20.647)</b>	<b>(56.133)</b>

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

	Consolidado
<b>Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>(3.880)</b>
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	25.961
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(5.750)
<b>Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de março de 2024</b>	<b>16.331</b>
<b>Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>49.165</b>
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(56.133)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	16.517
<b>Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de março de 2025</b>	<b>9.549</b>

**6.2 Mensuração do valor justo**

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

- (l) os saldos de caixa e equivalentes de caixa, contas a receber de clientes, contas a pagar a fornecedores (incluindo os acordos de financiamentos de fornecedores) e demais passivos circulantes são equivalentes a seus valores contábeis, principalmente devido aos vencimentos de curto prazo desses instrumentos, associados ao ciclo operacional da Companhia;

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

- (II) os saldos de aplicações financeiras (a), mensuradas ao custo amortizado aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e (b) mensuradas a valor justo em contrapartida ao resultado consideram as taxas pactuadas entre as partes na contratação dos investimentos, incluindo informações de mercado que possibilitem tal cálculo;
- (III) exceto pelos certificados de recebíveis imobiliários, os quais são mensurados ao seu valor justo pela aplicação da contabilidade de hedge de valor justo, os valores contábeis de empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados anualmente a valor justo, o qual não difere de forma material dos valores contábeis na medida em que os juros pactuados são consistentes com taxas correntes de mercado; e
- (IV) o valor justo dos derivativos de câmbio (*swap* e *forward*) é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Não houve transferência entre os níveis de mensuração na hierarquia do valor justo nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 para esses ativos e passivos.

Adicionalmente não houve nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 efeitos materiais no valor justo de ativos e passivos financeiros como consequência de aumento na volatilidade de preços em mercados afetados pelo conflito entre Rússia e Ucrânia, risco de contraparte em ativos financeiros ou inatividade de mercados considerados na avaliação.

Para os itens classificados no nível 3 da hierarquia de mensuração ao valor justo, vide subitens (a), (b) e (c) a seguir:

**a) Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltda.**

O valor justo do investimento no Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltda. ("Fundo DBV"), classificado no nível 3 da hierarquia do valor justo é calculado com base nas informações sobre o valor líquido do investimento no Fundo (NAV) calculado pelo gestor do Fundo com base em premissas de avaliação consistentes com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as Normas Contábeis IFRS, ajustado para refletir as premissas de valor justo aplicáveis à natureza do investimento da Companhia. A avaliação da Companhia leva em consideração inputs não observáveis no modelo, de forma a refletir as restrições contratuais sobre este investimento para resgate antecipado e negociação do título no mercado. Os inputs significativos não observáveis utilizados nas mensurações do valor justo refletem um desconto por falta de liquidez do título, os quais representam os valores que a Companhia determinou que os agentes de mercado levariam em consideração para estes descontos ao definir o preço do investimento.

**b) Recebíveis associados à alienação da antiga subsidiária The Body Shop**

Como parte do contrato de venda com o adquirente da antiga subsidiária The Body Shop em 31 de dezembro de 2023, foi acordado uma contraprestação contingente, estipulando pagamentos adicionais em dinheiro para a controlada Natura Cosméticos de até £30.000 mil em 2025 e £60.000 mil em 2026, caso determinadas medidas de desempenho sejam atingidas pela operação da The Body Shop nos anos fiscais de 2024 e 2025.

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

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

Com base nesses fatos e circunstâncias, a Administração da Companhia avaliou que as informações que suportaram a mensuração do valor justo desses recebíveis em 31 de dezembro de 2023 poderiam não mais ser consideradas confiáveis para fins de determinação do valor justo atual do recebível, gerando então um ajuste no valor justo do recebível no período de três meses findo em 31 de março de 2024, com o respectivo impacto afetando a demonstração do resultado, na linha de operações descontinuadas no valor de aproximadamente R\$485.000 (R\$ 330.000, líquido de imposto de renda).

Em relação à contraprestação fixa diferida, com vencimento em 29 de dezembro de 2028, devida pelo adquirente da antiga controlada The Body Shop (Grupo Aurelius), no montante de R\$414.055 (R\$427.753 em 31 de dezembro de 2024) a Companhia não identificou indícios de que o risco de crédito da contraparte teria aumentado significativamente a ponto de exigir o reconhecimento de perdas de crédito esperadas em 31 de março de 2025 e em 31 de dezembro de 2024. Adicionalmente, tais recebíveis referentes à contraprestação fixa diferida possuem mensuração classificada no nível 2 da hierarquia de mensuração do valor justo.

**c) Recebíveis associados à subsidiária indireta ACL (Controladora)**

Conforme divulgado na nota explicativa nº 4.10 nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024, a Controladora possui recebíveis junto à controlada ACL, eliminados na visão consolidada, principalmente referente a financiamentos intragrupo providos em 2024 e em períodos anteriores nos valores originais de R\$235.878. Considerando a deterioração do risco de crédito da controlada ACL, a Controladora avaliou que o risco de crédito aumentou de maneira significativa naquele exercício, e estimou os fluxos de caixa previsíveis para sua recuperabilidade levando em consideração todos os termos contratuais do instrumento financeiro, o que inclui fluxos de caixa associados a garantia detida ou outras melhorias de crédito que forem parte integrante dos termos contratuais.

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

Em 31 de dezembro de 2024, como resultado a avaliação de valor justo das garantias associadas aos recebíveis, a Controladora reconheceu o montante de R\$ 108.886 a título de ajuste ao valor recuperável dos recebíveis, reconhecido em Outras Despesas Operacionais nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024.

No trimestre findo em 31 de março de 2025, a Companhia não identificou aumento significativo no risco de crédito desses recebíveis. Portanto, em 31 de março de 2025 o valor de recebíveis líquidos da provisão para perda é de R\$152.818 (R\$126.992, em 31 de dezembro de 2024), vide nota explicativa de Transações com Partes Relacionadas nº 32.

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Caixa e bancos	2.653	7.601	1.124.484	1.876.354
Certificado de depósitos bancários	-	-	60.588	74.661
Operações compromissadas <sup>(a)</sup>	-	-	960.643	690.668
	<b>2.653</b>	<b>7.601</b>	<b>2.145.715</b>	<b>2.641.683</b>

- a) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos próprios bancos emissores, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, prazos pré-determinados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos ("CETIP"), sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias. Em 31 de março de 2025, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de 100,0% do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2024).

**8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Fundo de investimento exclusivo <sup>(a)</sup>	17.310	43.740	-	-
Fundos de investimento mútuo <sup>(b)</sup>	-	-	434.725	579.022
Letras financeiras <sup>(c)</sup>	-	-	299.557	296.993
Títulos públicos (LFT) <sup>(d)</sup>	-	-	209.147	419.267
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	-	-	25.691	28.692
Fundo de investimentos em moeda estrangeira <sup>(e)</sup>	-	-	594.091	518.111
Caixa restrito	-	-	2.843	3.050
	<b>17.310</b>	<b>43.740</b>	<b>1.566.054</b>	<b>1.845.134</b>
Circulante	17.310	43.740	1.540.363	1.816.443
Não circulante	-	-	25.691	28.692

- a) A Companhia concentra parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial.

Os valores das cotas detidas pela Companhia são apresentados na rubrica "Fundo de Investimento Exclusivo" na controladora.

As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo dos fundos de investimento exclusivos, bem como, as posições das demais controladas são apresentadas conforme o componente financeiro.

Do saldo em 31 de março de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$40.167 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) no Fundo de Investimento Exclusivo.

- b) Fundos de investimento mútuo referem-se as aplicações financeiras de algumas controladas indiretas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Argentina, Chile, Colômbia e México.
- c) Em 31 de março de 2025, as aplicações financeiras em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 104,00% do CDI (104,10 em 31 de dezembro de 2024).
- d) Em 31 de março de 2025, as aplicações financeiras em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 100,10% do CDI (91,20% do CDI em 31 de dezembro de 2024).
- e) Representado substancialmente por fundos de investimentos e operações compromissadas lastreadas em títulos públicos americanos e investimentos de renda fixa em mercados emergentes.

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detém 100% de participação, em 31 de março de 2025 e 31 de dezembro de 2024:

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Certificado de Depósitos Bancários	25.643	24.767
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	617.023	347.710
Letras financeiras	299.557	296.993
Títulos públicos (LFT)	180.714	169.036
	<b>1.122.937</b>	<b>838.506</b>

**9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES**

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Contas a receber de clientes	5.169.901	5.749.687
(-) Perdas de crédito esperadas	(474.267)	(468.922)
	<b>4.695.634</b>	<b>5.280.765</b>

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida das perdas de crédito esperadas. A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 31 de março de 2025 e 31 de dezembro de 2024:

	Consolidado			
	31/03/2025		31/12/2024	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	4.218.530	(92.979)	4.802.623	(131.071)
Vencidos:				
Até 30 dias	365.323	(40.040)	463.718	(53.836)
De 31 a 60 dias	143.086	(49.402)	122.955	(51.129)
De 61 a 90 dias	139.232	(59.901)	96.115	(58.803)
De 91 a 180 dias	270.295	(199.509)	235.992	(146.459)
Acima de 180 dias	33.435	(32.436)	28.284	(27.624)
	<b>5.169.901</b>	<b>(474.267)</b>	<b>5.749.687</b>	<b>(468.922)</b>

A movimentação das perdas de crédito esperadas para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 está assim representada:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>(369.485)</b>
Adições, líquidas de reversões	(235.884)
Baixas <sup>(a)</sup>	125.851
Ajustes de conversão	(5.369)
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>(484.887)</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>(468.922)</b>
Adições, líquidas de reversões	(164.657)
Baixas <sup>(a)</sup>	140.830
Ajustes de conversão	18.482
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>(474.267)</b>

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

## NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

### 10. ESTOQUES

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Produtos acabados	3.090.730	2.768.584
Matérias-primas e materiais de embalagem	951.829	860.033
Materiais auxiliares	209.045	189.922
Produtos em elaboração	73.489	50.475
(-) Perdas na realização dos estoques	(562.780)	(490.862)
	<b>3.762.313</b>	<b>3.378.152</b>

A movimentação das perdas na realização dos estoques para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 está assim representada:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>(452.092)</b>
Adições, líquidas de reversões <sup>(a)</sup>	(91.575)
Baixas <sup>(b)</sup>	83.805
Ajustes de conversão	(39.407)
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>(499.269)</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>(490.862)</b>
Adições, líquidas de reversões <sup>(a)</sup>	(75.777)
Baixas <sup>(b)</sup>	37.008
Ajustes de conversão	(33.149)
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>(562.780)</b>

- a) Refere-se à constituição de perdas por descontinuação, vencimento e qualidade, para fazer face às perdas na realização dos estoques, conforme política da Companhia e suas controladas.
- b) Consistem em baixas dos produtos para os quais já havia perdas registradas, onde a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de vendas e/ou realização.

### 11. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
ICMS sobre aquisição de insumos <sup>(a)</sup>	349.554	314.586
Tributos sobre aquisição de insumos no exterior	373.083	342.333
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	21.006	20.382
PIS/COFINS sobre aquisição insumos <sup>(b)</sup>	609.690	549.024
Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI <sup>(c)</sup>	100.857	74.421
Outros	84.698	76.487
	<b>1.538.888</b>	<b>1.377.233</b>
Circulante	871.779	660.629
Não circulante	667.109	716.604

- a) Os créditos tributários referentes ao imposto sobre a circulação de mercadorias, transportes interestaduais e intermunicipais e serviços de comunicação (ICMS) foram gerados principalmente pelas compras, cuja alíquota do imposto é superior à média das vendas. A Companhia tem expectativa de realização desses créditos no curso normal das operações por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.
- b) Os créditos fiscais acumulados de PIS e COFINS decorrem, basicamente, de créditos sobre compras de matérias-primas utilizadas na produção e de aquisição de ativo imobilizado e bem como créditos oriundos da exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS. A realização desses créditos normalmente ocorre por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.
- c) Saldo será utilizado para compensação de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) a pagar em operações futuras da Companhia.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL**

A taxa efetiva calculada pela companhia para o período de três meses findo em 31 de março de 2025 foi de 1.979, 93%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 8.056 e na despesa de imposto de renda de R\$ 159.503. Os principais componentes que fazem com que a taxa efetiva se desvie da taxa nominal de imposto de renda de 34% são o mix de resultados antes de impostos por país, prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiados pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as respectivas obrigações fiscais, incluindo impostos retidos na fonte decorrentes de transações entre empresas do grupo que não puderam ser beneficiadas. De outra forma, importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento e outros incentivos, contribuem de forma positiva para proporcionar reduções nas obrigações fiscais e na composição da taxa.

Com a reclassificação dos resultados da antiga controlada API para operações descontinuadas, a taxa efetiva calculada pela companhia no período de três meses findo em 31 de março de 2024 foi de 61,63%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 350.723 e na despesa de imposto de renda de R\$216.156. Os principais componentes que fazem com que a taxa efetiva se desvie da taxa nominal de imposto de renda de 34% são o mix de resultados antes de impostos por país, prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiados pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as respectivas obrigações fiscais, incluindo impostos retidos na fonte decorrentes de transações entre empresas do grupo que não puderam ser beneficiadas. De outra forma, importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento e outros incentivos, contribuem de forma positiva para proporcionar reduções nas obrigações fiscais e na composição da taxa.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado	
	Ativo	Ativo	Passivo
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>47.948</b>	<b>2.200.695</b>	<b>(328.090)</b>
Efeito no resultado	(31.245)	1.446	(27.038)
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	6.654	(6.654)
Baixa associada a operação descontinuada	-	169.511	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	10.426	21.321	(4)
Efeito outros resultados abrangentes	-	(5.750)	-
Ajustes de conversão	-	27.500	662
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>27.129</b>	<b>2.421.377</b>	<b>(361.124)</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>58.017</b>	<b>1.905.164</b>	<b>(1.356.206)</b>
Efeito no resultado	(16.421)	(75.742)	23.223
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(151)	(725)	7.637
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-	16.517	-
Ajustes de conversão	-	30.232	12.024
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>41.445</b>	<b>1.875.446</b>	<b>(1.313.322)</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuadas na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de três meses findo em 31 de março de 2025 e 2024.

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

**13. DEPÓSITOS JUDICIAIS**

Representam ativos restritos da Companhia e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionados. Os depósitos judiciais mantidos pela Companhia em 31 de março de 2025 e 31 de dezembro de 2024 estão assim representados:

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Processos tributários sem provisão <sup>(a)</sup>	331.273	316.956
Processos tributários provisionados <sup>(b)</sup>	158.702	152.436
Processos cíveis sem provisão	1.652	2.758
Processos cíveis provisionados	1.310	1.293
Processos trabalhistas sem provisão	2.944	2.076
Processos trabalhistas provisionados	596	227
<b>Total de depósitos judiciais</b>	<b>496.477</b>	<b>475.746</b>

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

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>408.030</b>
Novos depósitos	4.302
Resgates em favor da Companhia	(17.724)
Atualização monetária	6.634
Aplicação na liquidação de processos	(19.025)
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>382.217</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>475.746</b>
Novos depósitos	12.040
Resgates em favor da Companhia	(256)
Atualização monetária	9.570
Aplicação na liquidação de processos	(623)
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>496.477</b>

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**14. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Adiantamento para propaganda e marketing	-	-	228.321	64.861
Adiantamento para fornecedores	-	935	308.213	315.083
Adiantamento para colaboradores	315	34	18.034	22.197
Adiantamento e depósito caução de aluguel	-	-	1.635	2.267
Despesas antecipadas com seguros	9.229	12.802	74.263	74.239
Plano de pensão superavitário <sup>(a)</sup>	-	-	787.677	1.221.085
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	-	-	56.240	50.324
Adiantamento para aquisição de créditos de carbono	-	-	10.889	11.975
Recebíveis de prestadores de serviços	-	-	109.434	42.935
Outros	-	-	145.793	217.396
	<b>9.544</b>	<b>13.771</b>	<b>1.740.499</b>	<b>2.022.362</b>
Circulante	9.544	13.771	793.770	644.640
Não circulante	-	-	946.729	1.377.722

a) Plano de pensão oriundo da aquisição da controlada ACL.

**15. INVESTIMENTOS**

	Controladora	
	31/03/2025	31/12/2024
Investimentos em controladas, líquidos de perdas	15.112.084	15.620.400

Informações e movimentação dos saldos para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024:

	31/03/2025		
	Natura Cosméticos S.A.	Natura & Co Internacional S.à r.l.	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	9.193.250	(2.853.211)	6.340.039
Participação no patrimônio líquido	9.193.250	(2.853.211)	6.340.039
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	96.426	537.043	633.469
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	5.478.011	2.660.565	8.138.576
<b>Total</b>	<b>14.767.687</b>	<b>344.397</b>	<b>15.112.084</b>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>14.911.044</b>	<b>709.356</b>	<b>15.620.400</b>
Ganho (perda) com equivalência patrimonial	94.877	(193.919)	(99.042)
Ganho (perda) com equivalência patrimonial sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(15.835)	(24.234)	(40.069)
Ajustes de conversão	(204.813)	(2.869)	(207.682)
Ajustes de conversão sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(70.054)	(197.123)	(267.177)
Ajustes de conversão em transações de capital entre controladas indiretas	-	44.559	44.559
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	73.625	8.827	82.452
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	18.259	-	18.259
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	(39.416)	(200)	(39.616)
<b>Saldos em 31 de março de 2025</b>	<b>14.767.687</b>	<b>344.397</b>	<b>15.112.084</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

	31/03/2024			
	Natura Cosméticos S.A.	Avon Products, Inc.	Natura &Co International S.à r.l.	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas (passivo a descoberto)	9.469.613	(8.905.714)	7.635.636	8.199.535
Participação no patrimônio líquido (passivo a descoberto)	9.469.613	(8.905.714)	7.635.636	8.199.535
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	119.365	3.085.697	244.822	3.449.884
<i>Goodwill</i>	4.909.868	3.708.631	2.850.063	11.468.562
<b>Total</b>	<b>14.498.846</b>	<b>(2.111.386)</b>	<b>10.730.521</b>	<b>23.117.981</b>
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>14.230.563</b>	<b>(1.108.081)</b>	<b>8.934.004</b>	<b>22.056.486</b>
Ganho (perda) com equivalência patrimonial	(63.439)	(701.789)	147.078	(618.150)
Ganho (perda) com equivalência patrimonial sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(51.498)	(178.375)	(8.205)	(238.078)
Ajustes de conversão	26.994	(107.164)	147.823	67.653
Ajustes de conversão sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(12.948)	170.214	162.744	320.010
Perdas não realizadas na reavaliação dos saldos entre as empresas - OCI	-	(12.602)	-	(12.602)
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	271.940	28.174	-	300.114
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	19.988	(32.506)	-	(12.518)
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	13.732	6.479	-	20.211
Distribuição de dividendos e JCP	(105.517)	-	-	(105.517)
Ganho (perda) com equivalência patrimonial - Ganho (perda) atuarial	(6.705)	-	-	(6.705)
Aumento de capital	-	-	1.347.077	1.347.077
Efeito de combinação de negócios sobre controle comum	(108.851)	108.851	-	-
Ágio por rentabilidade futura associado a subsidiária transferida (Avon Chile) <sup>(a)</sup>	284.587	(284.587)	-	-
<b>Saldos em 31 de março de 2024</b>	<b>14.498.846</b>	<b>(2.111.386)</b>	<b>10.730.521</b>	<b>23.117.981</b>

- a) Durante o período de três meses findo em 31 de março de 2024, a Companhia realizou reestruturação envolvendo a transferência da subsidiária Avon Chile entre suas investidas. Ao realizar tal transferência, a Companhia realizou em consequência a realocação dos saldos de *goodwill* originados na aquisição desta operação (os ativos subjacentes). Esta realocação não altera a posição patrimonial e o saldo total de investimentos da Companhia e não afetam os ativos líquidos das investidas.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

16. IMOBILIZADO

	Vida útil em anos	Consolidado					31/03/2025
		31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
<b>Valor de custo:</b>							
Veículos	2 a 5	84.039	373	(4.635)	78	(4.203)	75.652
Moldes	3	237.752	-	-	-	(55)	237.697
Ferramentas e acessórios	3 a 20	383.456	2.031	(1.736)	-	(4.638)	379.113
Instalações	3 a 60	379.299	384	-	84	(1.447)	378.320
Máquinas e acessórios	3 a 15	3.312.256	3.577	(21.770)	9.490	(56.155)	3.247.398
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	411.121	1.876	(319)	3.642	(10.344)	405.976
Edifícios	14 a 60	1.779.442	1.393	-	4.201	(41.408)	1.743.628
Móveis e utensílios	2 a 25	229.055	3.262	(10.612)	1.763	(4.762)	218.706
Terrenos	-	377.914	-	-	-	(17.473)	360.441
Equipamentos de informática	3 a 15	558.197	3.706	(2.402)	2.074	(14.771)	546.804
Outros ativos	2	14.060	-	-	-	(759)	13.301
Projetos em andamento	-	469.722	86.696	(4.203)	(141.845)	(23.363)	387.007
<b>Total custo</b>		<b>8.236.313</b>	<b>103.298</b>	<b>(45.677)</b>	<b>(120.513)</b>	<b>(179.378)</b>	<b>7.994.043</b>
<b>Valor da depreciação:</b>							
Veículos		(33.651)	(3.012)	4.604	-	3.508	(28.551)
Moldes		(198.230)	(3.966)	-	-	41	(202.155)
Ferramentas e acessórios		(261.666)	(2.840)	508	-	4.295	(259.703)
Instalações		(237.232)	(6.254)	-	-	3.098	(240.388)
Máquinas e acessórios		(2.288.350)	(41.094)	10.955	-	40.611	(2.277.878)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(249.960)	(7.643)	1.170	-	7.832	(248.601)
Edifícios		(812.821)	(11.171)	-	-	21.329	(802.663)
Móveis e utensílios		(138.366)	(4.857)	10.294	-	3.135	(129.794)
Equipamentos de informática		(508.580)	(10.294)	2.003	-	12.298	(504.573)
Outros ativos		(13.504)	(77)	-	-	737	(12.844)
<b>Total depreciação acumulada</b>		<b>(4.742.360)</b>	<b>(91.208)</b>	<b>29.534</b>	<b>-</b>	<b>96.884</b>	<b>(4.707.150)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>3.493.953</b>	<b>12.090</b>	<b>(16.143)</b>	<b>(120.513)</b>	<b>(82.494)</b>	<b>3.286.893</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos	Consolidado					Ajustes de conversão	31/03/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Transferência para ativo mantido para venda		
<b>Valor de custo:</b>								
Veículos	2 a 5	47.737	-	(405)	-	-	21.610	68.942
Moldes	3	211.026	-	-	-	-	107	211.133
Ferramentas e acessórios	3 a 20	181.730	1.403	(980)	-	-	8.533	190.686
Instalações	3 a 60	339.435	2	(85)	-	-	2.499	341.851
Máquinas e acessórios	3 a 15	2.200.219	1.115	(15.077)	6.169	(100.393)	185.955	2.277.988
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	138.433	1.711	(4.419)	4.172	-	3.353	143.250
Edifícios	14 a 60	1.130.440	1.617	-	7.135	(176.532)	113.922	1.076.582
Móveis e utensílios	2 a 25	158.826	1.357	(1.064)	2.434	(3.613)	6.518	164.458
Terrenos	-	389.874	-	-	-	(16.554)	2.399	375.719
Equipamentos de informática	3 a 15	394.355	759	(1.057)	2.334	(4.532)	18.283	410.142
Outros ativos	-	25.460	-	-	-	(27)	788	26.221
Projetos em andamento	-	498.295	46.383	(9.686)	(22.168)	(421)	9.583	521.986
<b>Total custo</b>		<b>5.715.830</b>	<b>54.347</b>	<b>(32.773)</b>	<b>76</b>	<b>(302.072)</b>	<b>373.550</b>	<b>5.808.958</b>
<b>Valor da depreciação:</b>								
Veículos		(22.887)	(1.942)	405	-	-	(8.788)	(33.212)
Moldes		(188.400)	(2.208)	-	-	-	(40)	(190.648)
Ferramentas e acessórios		(62.406)	(2.682)	518	-	-	(8.028)	(72.598)
Instalações		(207.339)	(3.944)	84	-	-	(1.812)	(213.011)
Máquinas e acessórios		(1.188.622)	(37.622)	11.074	(15)	73.188	(122.122)	(1.264.119)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		5.854	(8.874)	4.223	(59)	-	(2.720)	(1.576)
Edifícios		(160.812)	(13.385)	-	-	81.398	(74.706)	(167.505)
Móveis e utensílios		(80.995)	(4.037)	963	(2)	3.429	(5.364)	(86.006)
Equipamentos de informática		(328.257)	(11.877)	946	-	4.532	(15.899)	(350.555)
Outros ativos		(24.392)	(184)	-	-	27	-	(24.549)
<b>Total depreciação acumulada</b>		<b>(2.258.256)</b>	<b>(86.755)</b>	<b>18.213</b>	<b>(76)</b>	<b>162.574</b>	<b>(239.479)</b>	<b>(2.403.779)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>3.457.574</b>	<b>(32.408)</b>	<b>(14.560)</b>	<b>-</b>	<b>(139.498)</b>	<b>134.071</b>	<b>3.405.179</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

17. INTANGÍVEL

	Vida útil em anos	Consolidado					31/03/2025
		31/12/2024	Adição	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
<b>Valor de custo:</b>							
Software e outros	2,5 a 10	3.292.115	40.164	(233.836)	120.492	(33.996)	3.184.939
Marcas e patentes (Vida útil definida)	20 a 25	9.947	-	-	-	-	9.947
Processos e sistemas de venda	20 a 25	55.378	-	-	-	(4.118)	51.260
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	20 a 25	190.560	-	-	-	(14.169)	176.391
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	1.426.118	-	-	-	(104.122)	1.321.996
Goodwill Avon (a)	-	8.372.299	-	-	-	(233.723)	8.138.576
Goodwill Singu	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	456	-	-	-	(21)	435
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	1.714.545	-	-	-	(70.064)	1.644.481
Tecnologia desenvolvida	5	177.200	-	-	-	(13.630)	163.570
Outros intangíveis	2	13.544	141	(1.905)	-	(156)	11.624
<b>Total custo</b>		<b>15.304.211</b>	<b>40.305</b>	<b>(235.741)</b>	<b>120.492</b>	<b>(473.999)</b>	<b>14.755.268</b>
<b>Valor da amortização:</b>							
Software		(2.133.230)	(98.706)	232.741	-	44.736	(1.954.459)
Processos e sistemas de venda		-	(3.593)	-	-	68	(3.525)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		-	(6.841)	-	-	129	(6.712)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	1.816	-	21	1.383
Relacionamento com representantes de vendas		(685.990)	(40.551)	-	-	20.455	(706.086)
Tecnologia desenvolvida		-	(7.192)	-	-	134	(7.058)
Outros intangíveis		(5.533)	-	-	-	-	(5.533)
<b>Total amortização acumulada</b>		<b>(2.825.207)</b>	<b>(156.883)</b>	<b>234.557</b>	<b>-</b>	<b>65.543</b>	<b>(2.681.990)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>12.479.004</b>	<b>(116.578)</b>	<b>(1.184)</b>	<b>120.492</b>	<b>(408.456)</b>	<b>12.073.278</b>

(a) Refere-se ao goodwill das entidades da Avon no Brasil e América Latina, quais não faziam parte da estrutura societária da Avon Products, Inc na data do Chapter 11.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos	Consolidado					31/03/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
<b>Valor de custo:</b>							
<i>Software</i>	2,5 a 10	2.104.028	65.532	(7.835)	(3.875)	81.442	2.239.292
Marcas e patentes (Vida útil definida)	20 a 25	618.385	-	-	-	19.786	638.171
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.350.528	-	-	-	58.624	2.409.152
<i>Goodwill</i> API	-	11.253.458	-	-	-	215.103	11.468.561
<i>Goodwill</i> Singu	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	203	-	-	-	113	316
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas	14 a 15	1.928.421	-	-	-	30.130	1.958.551
Tecnologia desenvolvida (por controlada adquirida)	-	1.351.930	-	-	-	43.243	1.395.173
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	-	5.399	-	(1.448)	2.731	16	6.698
<b>Total custo</b>		<b>19.664.401</b>	<b>65.532</b>	<b>(9.283)</b>	<b>(1.144)</b>	<b>448.457</b>	<b>20.167.963</b>
<b>Valor da amortização:</b>							
<i>Software</i>		(1.014.595)	(94.542)	7.134	2.358	(71.518)	(1.171.163)
Marcas e patentes		(123.677)	(7.908)	-	-	(4.026)	(135.611)
Relacionamento com clientes varejistas		(202)	-	-	-	(114)	(316)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados e representantes de vendas		(869.119)	(54.656)	-	-	(13.924)	(937.699)
Tecnologia desenvolvida		(1.081.545)	(70.463)	-	-	(34.600)	(1.186.608)
Outros intangíveis		(5.397)	-	1.448	(2.731)	691	(5.989)
<b>Total amortização acumulada</b>		<b>(3.094.535)</b>	<b>(227.569)</b>	<b>8.582</b>	<b>(373)</b>	<b>(123.491)</b>	<b>(3.437.386)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>16.569.866</b>	<b>(162.037)</b>	<b>(701)</b>	<b>(1.517)</b>	<b>324.966</b>	<b>16.730.577</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

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

A Companhia considera a correlação entre seu valor de mercado e seu valor contábil, entre outros fatores, ao avaliar possíveis indícios de *impairment*. Em 31 de março de 2025, o valor de mercado da Companhia era inferior ao valor do patrimônio líquido contábil.

A presença deste indicativo, no entanto, não se refletiu na necessidade da realização de teste de redução ao valor recuperável do *goodwill* reconhecido sobre as operações da Avon na América Latina e associados ao grupo de unidades geradoras de caixa ("UGCs") referentes à Natura & Co Latam, tendo em vista que o valor recuperável do grupo de UGCs não é sensível a este indicativo (por ser baseado em metodologia de valor em uso a partir dos fluxos de caixa projetados) e considerando a existência de *headroom* no teste anual realizado no exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

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

**18. ARRENDAMENTOS**

**a) Direito de uso**

		Consolidado					
Vida útil em anos <sup>(a)</sup>	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferência	Ajustes de conversão	31/03/2025	
<b>Valor de custo:</b>							
Veículos	3	197.763	7.394	(11.923)	-	(2.245)	190.989
Máquinas e equipamentos	3 a 10	36.900	3.205	(202)	-	(3.901)	36.002
Edifícios	3 a 10	1.838.778	41.717	(48.394)	21	(58.617)	1.773.505
Equipamentos de informática	10	11.535	1.409	(294)	-	3.481	16.131
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	2.750	(39.595)	-	(140)	130.986
Software	3 a 4	11.090	-	-	-	(51)	11.039
<b>Total custo</b>		<b>2.264.037</b>	<b>56.475</b>	<b>(100.408)</b>	<b>21</b>	<b>(61.473)</b>	<b>2.158.652</b>
<b>Valor da depreciação:</b>							
Veículos		(101.451)	(13.622)	11.402	-	(628)	(104.299)
Máquinas e equipamentos		(20.158)	(2.063)	202	-	2.799	(19.220)
Edifícios		(970.512)	(65.956)	26.167	-	34.471	(975.830)
Equipamentos de informática		(10.172)	(914)	294	-	(2.581)	(13.373)
Lojas de varejo		(109.769)	(5.107)	36.549	-	174	(78.153)
Software		(9.013)	(639)	-	-	40	(9.612)
<b>Total depreciação acumulada</b>		<b>(1.221.075)</b>	<b>(88.301)</b>	<b>74.614</b>	<b>-</b>	<b>34.275</b>	<b>(1.200.487)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>1.042.962</b>	<b>(31.826)</b>	<b>(25.794)</b>	<b>21</b>	<b>(27.198)</b>	<b>958.165</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos <sup>(a)</sup>	Consolidado					31/03/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
<b>Valor de custo:</b>							
Veículos	3	159.169	10.020	(2.765)	-	7.634	174.058
Máquinas e equipamentos	3 a 10	37.881	32	(657)	-	(130)	37.126
Edifícios	3 a 10	1.500.669	31.418	(49.760)	-	28.389	1.510.716
Equipamentos de informática	10	23.145	976	(719)	-	15	23.417
Lojas de varejo	3 a 10	146.994	11.843	(7.213)	-	70	151.694
Software	3 a 4	19.130	-	-	3.811	141	23.082
<b>Total custo</b>		<b>1.886.988</b>	<b>54.289</b>	<b>(61.114)</b>	<b>3.811</b>	<b>36.119</b>	<b>1.920.093</b>
<b>Valor da depreciação:</b>							
Veículos		(76.487)	(12.757)	2.407	-	4.672	(82.165)
Máquinas e equipamentos		(13.444)	(2.441)	657	-	(744)	(15.972)
Edifícios		(627.752)	(54.285)	25.583	-	(26.615)	(683.069)
Equipamentos de informática		(18.603)	(1.096)	712	-	2.501	(16.486)
Lojas de varejo		(90.939)	(5.592)	3.575	-	(181)	(93.137)
Software		(8.954)	(1.695)	-	(2.294)	(69)	(13.012)
<b>Total depreciação acumulada</b>		<b>(836.179)</b>	<b>(77.866)</b>	<b>32.934</b>	<b>(2.294)</b>	<b>(20.436)</b>	<b>(903.841)</b>
<b>Total líquido</b>		<b>1.050.809</b>	<b>(23.577)</b>	<b>(28.180)</b>	<b>1.517</b>	<b>15.683</b>	<b>1.016.252</b>

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

	Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024
<b>Valores reconhecidos na demonstração de resultados:</b>		
Despesa financeira sobre arrendamento	41.098	33.300
Amortização de direito de uso	88.301	50.659
Apropriação no resultado de parcelas variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	1.160	-
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	447	4.537
Benefícios concedidos pelo arrendador relacionados a Covid-19	10.675	-
<b>Total</b>	<b>141.681</b>	<b>88.496</b>
<b>Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:</b>		
Pagamento de arrendamentos (principal)	110.197	76.822
<b>Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:</b>		
Pagamento de arrendamentos (juros)	40.259	32.753
Pagamentos variáveis de arrendamento não incluídos na mensuração do passivo de arrendamento	1.125	-
<b>Total</b>	<b>151.581</b>	<b>109.575</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**b) Passivo de arrendamento**

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Circulante	265.875	207.245
Não circulante	598.264	769.587
<b>Total</b>	<b>864.139</b>	<b>976.832</b>

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>1.150.440</b>
Novos contratos e modificações	51.548
Pagamentos – principal	(114.541)
Pagamentos – juros	(42.682)
Apropriação de encargos financeiros	43.346
Baixas	(28.137)
Ajustes de conversão	4.262
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>1.064.236</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>976.832</b>
Novos contratos	45.680
Pagamentos – principal	(110.197)
Pagamentos – juros	(40.259)
Apropriação de encargos financeiros	41.098
Baixas	(21.197)
Ajustes de conversão	(27.818)
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>864.139</b>

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

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Menos de um ano	368.174	351.965
Um a cinco anos	615.672	711.809
Mais de cinco anos	136.323	149.062
<b>Total de fluxo de caixa esperado</b>	<b>1.120.169</b>	<b>1.212.836</b>
Juros a incorrer	(256.030)	(236.004)
<b>Total contábil</b>	<b>864.139</b>	<b>976.832</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES**

	Ref.	Consolidado	
		31/03/2025	31/12/2024
<b>Captados na moeda funcional da Controladora</b>			
Financiadora de estudos e projetos FINEP		3.799	3.944
Debêntures	A	2.422.938	2.385.455
		<b>2.426.737</b>	<b>2.389.399</b>
<b>Captados em moeda funcional diferente da Controladora</b>			
Títulos representativos de dívida ("Notes") – Lux	B	4.177.135	4.449.777
Capital de giro – ACL		756	3.509
<b>Total geral</b>		<b>4.177.891</b>	<b>4.453.286</b>
<b>Total geral</b>		6.604.628	6.842.685
Circulante		137.328	55.890
Não circulante		6.467.300	6.786.795

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

Segue abaixo a movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024:

	Consolidado
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b>	<b>6.111.702</b>
Captações	28.933
Amortizações	(25.941)
Apropriação de encargos financeiros e dos custos de captação	114.099
Pagamento de encargos financeiros	(164.310)
Variação cambial	83
Ajustes de conversão	122.578
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>6.187.144</b>
<b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>6.842.685</b>
Captações	3.330
Amortizações	(4.592)
Apropriação de encargos financeiros e dos custos de captação	132.596
Pagamento de encargos financeiros	(46.714)
Ajustes de conversão	(322.677)
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>6.604.628</b>

Os vencimentos das parcelas de empréstimos, financiamentos e debêntures registradas no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
2026	182	-
2027	245.195	228.940
2028 em diante	6.221.923	6.557.855
<b>Total</b>	<b>6.467.300</b>	<b>6.786.795</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**Cláusulas restritivas de contratos**

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

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

**20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Fornecedores locais	18.654	28.848	5.485.449	5.800.285
Fornecedores estrangeiros <sup>(a)</sup>	15.198	15.462	528.799	541.498
<b>Total</b>	<b>33.852</b>	<b>44.310</b>	<b>6.014.248</b>	<b>6.341.783</b>

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

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, principalmente o Banco Itaú Unibanco S.A. para estruturar diretamente acordos de financiamento de fornecedores com seus principais fornecedores. Para maiores detalhes destas transações, favor consultar a nota 3.14 das demonstrações financeiras anuais do exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

Os detalhes sobre os valores que fazem parte dessa estrutura estão evidenciados a seguir:

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Valor contábil das obrigações dos contratos de financiamento de fornecedores	1.540.907	1.317.416
Valor pelo qual os fornecedores receberam o pagamento dos financiadores	595.508	694.391
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	103 dias	100 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	62 dias	77 dias

**21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
ICMS ordinário	-	-	208.933	252.064
Provisão de ICMS-ST <sup>(a)</sup>	-	-	66.272	65.792
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	194.605	234.708
Tributos retidos na fonte (IRRF)	30.500	27.947	202.437	225.290
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	89.499	37.936
Imposto de renda	1.816	462	1.816	462
PIS e COFINS a recolher	276	16.504	276	16.504
INSS e ISS	74	35	5.804	8.650
Outros	-	-	9.977	9.761
<b>Total</b>	<b>32.666</b>	<b>44.948</b>	<b>779.619</b>	<b>851.167</b>
Circulante	32.666	44.948	607.394	674.354
Não circulante	-	-	172.225	176.813

a) A Companhia possui discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Parte do montante registrado como impostos a recolher, mas ainda não recolhidos está sendo discutido judicialmente pela Companhia, e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa n° 13.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

## 22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

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

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

### 22.1 Contingências com risco de perda avaliado como provável

A movimentação da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e passivos contingentes é apresentada abaixo:

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Passivos contingentes (combinação de negócios) <sup>(c)</sup>		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo em 1º de Janeiro	126.577	166.723	194.125	626.582	272.729	187.304	420.467	385.981	1.013.898	1.366.590
Adições	3.381	15.201	2.740	190.924	34.841	34.812	-	-	40.962	240.937
Reversões <sup>(a)</sup>	(1.113)	(563)	(2.315)	(3.120)	(22.893)	(290)	(9.156)	(3.124)	(35.477)	(7.097)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais <sup>(b)</sup>	-	(18.147)	(6.824)	(104.260)	(46.453)	(32.009)	-	-	(53.277)	(154.416)
Atualização monetária	2.065	4.522	3.604	2.047	618	1.832	5.839	6.842	12.126	15.243
Ajustes de conversão	(1.173)	268	(3.797)	14.018	(10.675)	1.526	(4.824)	922	(20.469)	16.734
<b>Saldo em 31 de março</b>	<b>129.737</b>	<b>168.004</b>	<b>187.533</b>	<b>726.191</b>	<b>228.167</b>	<b>193.175</b>	<b>412.326</b>	<b>390.621</b>	<b>957.763</b>	<b>1.477.991</b>
Circulante	416	4.839	471	566.062	17.612	22.134	-	-	18.499	593.035
Não circulante	129.321	163.165	187.062	160.129	210.555	171.041	412.326	390.621	939.264	884.956

- a) As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 30), no montante de R\$6.081 no Consolidado. O efeito líquido das atualizações monetárias de todas as contingências e das reversões de juros é reconhecido no Resultado Financeiro (nota explicativa nº 29), totalizando R\$12.037 no Consolidado.
- b) As reversões e os pagamentos trabalhistas referem-se principalmente aos encerramentos de processos movidos por ex-funcionários e prestadores de serviços da controlada Natura Cosméticos. Nenhum destes processos é isoladamente relevante.
- c) Em 31 de março de 2025, os valores dos passivos contingentes oriundos da combinação de negócios referem-se aos processos de natureza tributárias, no montante de R\$395.807, e cíveis, no montante de R\$16.520.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**22.2. Passivos contingentes cuja probabilidade de perda é avaliada como possível**

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

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

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Tributários	11.297.250	11.295.700
Cíveis	170.957	382.728
Trabalhistas	118.393	310.917
<b>Total de passivos contingentes</b>	<b>11.586.600</b>	<b>11.989.345</b>

A redução no saldo de processos cíveis refere-se a movimentações nas melhores estimativas de desembolso de caixa exigidas para liquidar as possíveis obrigações em processos em andamento na Avon Internacional envolvendo tributos sobre faturamento.

A redução no saldo de processos trabalhistas refere-se à controlada Natura Cosméticos devido a uma decisão favorável no contexto de uma ação coletiva que pleiteava o pagamento de direitos trabalhistas.

**23. OUTROS PASSIVOS**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024	31/03/2025	31/12/2024
Planos de pensão e benefício pós-aposentadoria e assistência médica pós-emprego <sup>(a)</sup>	-	-	400.968	822.619
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes <sup>(b)</sup>	-	-	103.125	152.531
Provisões incentivos as consultoras	-	-	123.867	141.396
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia etc.) <sup>(c)</sup>	-	-	382.797	424.339
Crer Para Ver <sup>(d)</sup>	-	-	35.053	30.607
Provisão para reestruturação	106	268	7.999	34.013
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	-	-	47.675	17.811
Seguros a pagar	1.137	18.205	22.164	47.391
Outros passivos	14.288	101	153.148	112.501
<b>Total</b>	<b>15.531</b>	<b>18.574</b>	<b>1.276.796</b>	<b>1.783.208</b>
Circulante	15.438	18.318	766.977	901.281
Não circulante	93	256	509.819	881.927

- a) Refere-se a planos de assistência pós emprego das controladas Natura Cosméticos e Natura &Co International.
- b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta.
- c) Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade.
- d) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO**

**24.1 Capital social**

Em 31 de março de 2025, o capital social da Companhia é de R\$12.484.553 (R\$ 12.484.515 em 31 de dezembro de 2024), composto por 1.390.615.155 (1.386.848.066 em 31 de dezembro de 2024) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

Em 19 de março de 2025, foram emitidas 3.767.089 novas ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, ao preço total de integralização de R\$38, subscritas pela Companhia e destinadas ao exercício de opções de compra de ações ordinárias de emissão da Companhia.

**24.2 Ações em tesouraria**

Em 31 de março de 2025 e 2024, a rubrica "Ações em tesouraria" possuem a seguinte composição:

	Quantidade de ações	R\$(em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 31 de dezembro de 2023	6.204.048	164.236	26,47
Utilizadas <sup>(a)</sup>	(3.040.833)	(80.460)	26,46
<b>Saldo em 31 de março de 2024</b>	<b>3.163.215</b>	<b>83.776</b>	<b>26,48</b>
Saldo em 31 de dezembro de 2024	755.523	19.991	26,46
Utilizadas <sup>(a)</sup>	(755.523)	(19.991)	26,46
Adquiridas no programa de recompra	6.073.400	61.109	10,06
<b>Saldo em 31 de março de 2025</b>	<b>6.073.400</b>	<b>61.109</b>	<b>10,06</b>

- a) A movimentação refere-se a entrega de ações relacionadas aos planos de incentivo de longo prazo cujos períodos de *vesting* se encerraram em 31 de março de 2025 e 2024. As ações relacionadas aos planos de incentivo de longo prazo foram entregues em março de 2025.

Em 17 de março de 2025, o Conselho de Administração aprovou o lançamento de um programa de recompra de ações. A Companhia poderá, a seu exclusivo critério e nos termos do Programa de Recompra adquirir até 52.631.578 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, de emissão da Companhia, correspondentes a até 3,8% do total de ações de emissão da Companhia e até 6,2% das Ações em Circulação. O prazo máximo para realização das compras e aquisições é de 12 meses, iniciando-se no dia 17 de março de 2025 e encerrando-se em 17 de março de 2026 (inclusive).

Durante o período de três meses findo em 31 de março de 2025, a Companhia recomprou 6.073.400 ações ou 11,50% do total do programa.

Durante o período de 1º de abril até a data desta publicação, a Companhia recomprou mais 4.250.800 ações, acumulando 19,60% do total do programa.

**25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS**

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024 e na nota explicativa nº 1.1, com a perda de controle da antiga controlada API, os resultados auferidos por esse segmento, foram também reclassificados para operações descontinuadas na demonstração do resultado do período de três meses findo em 31 de março de 2024.

Os demais segmentos operacionais não sofreram alteração em sua composição e informações por área geográfica em relação ao divulgado nas demonstrações financeiras referentes ao exercício de 31 de dezembro de 2024.

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**25.1 Segmentos operacionais**

Nas tabelas a seguir há informações financeiras sumarizadas relacionadas aos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 e ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

31/03/2025						
Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) do período						
	Receita líquida	Desempenho avallado pela companhia	Depreciação e amortização	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro (Prejuízo) do período
Natura &Co Latam	5.285.100	666.809	(224.832)	(276.945)	(117.107)	47.925
Avon International	1.394.333	(39.997)	(111.470)	(58.420)	(29.942)	(239.829)
Gastos corporativos	-	(31.429)	(89)	84.429	(12.454)	40.457
<b>Consolidado</b>	<b>6.679.433</b>	<b>595.383</b>	<b>(336.391)</b>	<b>(250.936)</b>	<b>(159.503)</b>	<b>(151.447)</b>

31/03/2024							
Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) do período							
	Receita líquida	Desempenho avallado pela companhia	Depreciação e amortização	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura &Co Latam	4.578.573	729.231	(222.032)	(24.046)	(271.149)	(163.357)	48.647
Avon International	-	-	-	(742.372)	-	-	(742.372)
Gastos corporativos	4.032	(72.240)	123	(303.275)	186.790	(52.799)	(241.401)
<b>Consolidado</b>	<b>4.582.605</b>	<b>656.991</b>	<b>(221.909)</b>	<b>(1.069.693)</b>	<b>(84.359)</b>	<b>(216.156)</b>	<b>(935.126)</b>

31/03/2025				31/12/2024				
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura &Co Latam	15.701.773	27.617.190	7.746.597	4.796.928	16.811.601	29.172.391	7.885.288	5.086.379
Avon International	4.468.424	6.599.093	1.262.944	1.745.920	4.697.473	6.974.369	1.446.667	1.926.808
Balanço corporativo	649.010	942.951	343.705	4.167.836	484.802	986.663	275.534	4.841.160
<b>Consolidado</b>	<b>20.819.207</b>	<b>35.159.234</b>	<b>9.353.246</b>	<b>10.710.684</b>	<b>21.993.876</b>	<b>37.133.423</b>	<b>9.607.489</b>	<b>11.854.347</b>

**25.2 Receita líquida e ativos não circulantes por região geográfica**

	Receita líquida		Ativo não circulante	
	31/03/2025	31/03/2024	31/03/2025	31/12/2024
Ásia	738.485	4.773	626.644	788.651
América do Norte	795.088	986.219	4.018.842	4.307.126
México	788.150	757.896	3.719.378	3.979.990
Outros	6.938	228.324	299.463	327.135
América do Sul	4.512.410	3.589.372	12.248.262	12.492.987
Brasil	2.758.657	2.674.061	10.027.600	10.139.946
Argentina	838.648	526.892	604.894	644.987
Outros	915.105	388.418	1.615.768	1.708.054
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	633.450	2.241	3.925.459	4.405.112
Reino Unido	105.941	-	1.280.030	1.317.804
Outros	527.509	2.241	2.645.429	3.087.308
<b>Consolidado</b>	<b>6.679.433</b>	<b>4.582.605</b>	<b>20.819.207</b>	<b>21.993.876</b>

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**26. RECEITAS**

	Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024
Receita bruta tributável:		
Venda direta	7.622.236	5.678.689
Varejo	327.014	243.176
Online	362.888	184.072
Outras vendas	334.306	122.218
<b>Subtotal</b>	<b>8.646.444</b>	<b>6.228.155</b>
Devoluções e cancelamentos	(114.974)	(105.393)
Descontos comerciais e rebates	(2.675)	(2.140)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.849.362)	(1.538.017)
<b>Subtotal</b>	<b>(1.967.011)</b>	<b>(1.645.550)</b>
<b>Receita líquida total</b>	<b>6.679.433</b>	<b>4.582.605</b>

**27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024	31/03/2025	31/03/2024
<b>Classificadas por função</b>				
Custo dos produtos vendidos	-	-	2.253.340	1.552.334
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	2.791.468	1.895.279
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	19.482	39.050	1.049.511	688.264
<b>Total</b>	<b>19.482</b>	<b>39.050</b>	<b>6.094.319</b>	<b>4.135.877</b>
<b>Classificadas por natureza</b>				
<b>Custo dos produtos vendidos</b>				<b>1.552.334</b>
Matéria-prima/Material de embalagem/Revenda	-	-	1.959.330	1.335.373
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	126.942	95.698
Depreciação e amortização	-	-	48.173	22.294
Outros	-	-	118.895	98.969
<b>Despesas com vendas, marketing e logística</b>			<b>2.791.468</b>	<b>1.895.279</b>
Gastos logísticos	-	-	421.357	404.670
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	740.874	375.108
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	-	-	1.515.635	1.020.273
Depreciação e amortização	-	-	113.602	95.228
<b>Despesas administrativas, P&amp;D, TI e projetos</b>	<b>19.482</b>	<b>39.050</b>	<b>1.049.511</b>	<b>688.264</b>
Gastos em inovação	-	-	57.940	34.425
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	8.614	7.373	391.609	365.240
Gastos com reestruturação	38	-	38	-
Demais despesas administrativas	10.740	31.574	425.307	183.966
Depreciação e amortização	90	103	174.617	104.633
<b>Total</b>	<b>19.482</b>	<b>39.050</b>	<b>6.094.319</b>	<b>4.135.877</b>

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024	31/03/2025	31/03/2024
Salários, participação nos resultados e bonificações	7.497	14.664	867.878	571.013
Plano de previdência complementar	-	-	25.039	11.157
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos.	(1.470)	(9.388)	10.745	6.388
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	179	244	156.403	114.345
Encargos, impostos e contribuições sociais	315	177	117.953	64.855
INSS	2.093	1.676	81.407	68.288
<b>Total</b>	<b>8.614</b>	<b>7.373</b>	<b>1.259.425</b>	<b>836.046</b>

**28.1 Pagamentos baseados em ações**

As informações detalhadas referentes aos planos de pagamentos baseados em ações foram apresentadas nas demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, na nota explicativa nº 29.

A receita (despesa) referente aos planos de opções de compra de ações, ações restritas e ações por performance, incluindo encargos previdenciários, reconhecida no período de três meses findo em 31 de março de 2025, foi de R\$ (1.470) e R\$ 10.745 na controladora e no consolidado (receita de R\$(9.388) e R\$(10.680) em 31 de março de 2024), respectivamente.

**28.2 Novos planos de 2025**

Durante o trimestre em curso, os principais planos atribuídos foram os seguintes:

- a) 9.385.375 unidades de ações restritas (RSUs), que serão exercíveis ao final do período de 3 anos, desde que o participante permaneça empregado durante o período de carência; e
- b) 2.155.042 unidades de ações restritas (RSUs), que geralmente são exercíveis em parcelas de 1 a 3 anos, desde que o participante permaneça no emprego durante o período de carência. Essas ações são conhecidas como "Prêmios Equivalentes", por meio dos quais os funcionários elegíveis optam por investir parte de seu pagamento do Programa de Participação nos Lucros na compra de ações da Companhia. A Companhia concederá então Prêmios Equivalentes para igualar essas ações adquiridas.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**29. RESULTADO FINANCEIRO**

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024	31/03/2025	31/03/2024
Despesas financeiras (juros de dívida)	-	-	(136.694)	(97.209)
Receitas de aplicações financeiras e outros	389	4.581	54.685	129.380
Variações cambiais, líquidas	(11.227)	(719)	47.504	134.145
Perdas com derivativos sobre pagamentos de juros e outras atividades financeiras, líquidas	-	-	(177.225)	(9.518)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas e obrigações tributárias	(23)	-	(12.039)	(15.243)
Despesas com arrendamentos	(10)	(26)	(41.098)	(33.300)
Outras despesas financeiras	(2.133)	1.201	21.376	(94.810)
Ajuste de economia hiperinflacionária	-	-	(7.445)	(97.804)
<b>Resultado financeiro</b>	<b>(13.004)</b>	<b>5.037</b>	<b>(250.936)</b>	<b>(84.359)</b>

- a) Em 31 de março de 2024, referia-se substancialmente a perdas cambiais na realização de investimentos em dólar pela controlada Natura Argentina.

**30. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS**

	Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024
Outras receitas operacionais, líquidas		
Créditos tributários <sup>(a)</sup>	18.715	113.111
Reversão de provisão para contingências tributárias, trabalhistas e cível	6.081	3.124
Receita diferida com verba de serviços	1.560	-
Ajuste de reavaliação de valor justo dos investimentos	44	-
Receita com a venda da carteira de clientes	15.144	-
Lucros Cessantes (CD Canoas)	15.000	-
Outras receitas operacionais	-	12.176
<b>Total outras receitas operacionais</b>	<b>56.544</b>	<b>128.411</b>
Outras despesas operacionais, líquidas		
Resultado na baixa de imobilizado	(896)	(919)
Crer Para Ver <sup>(b)</sup>	(8.037)	(13.555)
Plano de transformação e integração <sup>(c)</sup>	(189.304)	(42.114)
Gastos com reestruturação	(3.891)	-
Provisão para contingências tributárias, trabalhistas e cíveis	-	(9.739)
Outras despesas operacionais	(15.881)	(14.797)
<b>Total outras despesas operacionais</b>	<b>(218.009)</b>	<b>(81.124)</b>
<b>Outras despesas operacionais, líquidas</b>	<b>(161.465)</b>	<b>47.287</b>

- a) Refere-se a principalmente a créditos de PIS e COFINS.
- b) Destinação do lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, direcionados especificamente para projetos sociais voltados ao desenvolvimento da qualidade de educação.
- c) Despesas relacionadas à execução do plano de integração da Natura & Co Latam ("projeto ELO").

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**31. RESULTADO POR AÇÃO**

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

	Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024
(Prejuízo) lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(150.625)	(935.126)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.386.345.327	1.385.675.623
Média ponderada das ações em tesouraria	(1.575.711)	(3.753.469)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<b>1.384.769.616</b>	<b>1.381.922.154</b>
<b>(Prejuízo) lucro básico por ação - R\$</b>	<b>(0,1088)</b>	<b>(0,6767)</b>

O lucro diluído por ação é calculado ajustando-se a média ponderada do número de ações ordinárias em circulação, assumindo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que causariam diluição.

Considerando que a Companhia registrou prejuízo nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o prejuízo diluído por ação é igual ao prejuízo básico por ação.

**32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

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

**32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas**

A Companhia possui transações com partes relacionadas reconhecidas conforme apresentado a seguir. As transações com a API deixaram de ser tratadas como transações com partes relacionadas devido ao processo de perda de controle em 12 de agosto de 2024 (vide detalhes na nota explicativa nº 1.1 e demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024). As transações com a ACL passaram a ser tratadas como transações com partes relacionadas em função da combinação de negócios ocorrida em 4 de dezembro de 2024.

	Controladora	
	31/03/2025	31/12/2024
<b>Ativo circulante:</b>		
Natura Cosméticos S.A.	33.336	145.135
Natura Cosméticos S.A. – Peru	46	594
Avon Cosmetics Limited - ACL	152.818	126.992
Natura Cosméticos S.A. – Colômbia	50	119
Ind e Com Cosméticos Natura Ltda	-	27
Natura&Co Luxembourg SARL	1.549	1.550
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>187.799</b>	<b>274.417</b>

	Controladora	
	31/03/2025	31/12/2024
<b>Passivo circulante:</b>		
Natura Cosméticos S.A.	6.128	51.074
Ind e Com Cosméticos Natura Ltda	2.450	1.265
Natura Comercial	24	-
Avon Cosmetics Limited - ACL	172.889	175.447
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>181.491</b>	<b>227.786</b>

Nos períodos de três meses findos em 31 de março de 2025 e 2024 não houve transações

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

relevantes da controladora com partes relacionadas que transitaram pela demonstração do resultado.

**32.2 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas**

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de março de 2025, seu saldo correspondeu a R\$ 13.707 (R\$11.825 em 31 de março de 2024).

No período de três meses findo em 31 de março de 2025, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$10.389 (R\$25.000 em 31 de março de 2024).

A Companhia possui política para transações com partes relacionadas, além de uma estrutura de controles internos para apoiar na identificação, acompanhamento e aprovações das transações entre as partes relacionadas.

**32.3 Remuneração do pessoal-chave da Administração**

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

	31/03/2025			31/03/2024		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	2.979	863	3.842	1.760	1.333	3.093
Diretoria executiva	4.694	17.956	22.650	5.939	19.093	25.032
	<b>7.673</b>	<b>18.819</b>	<b>26.492</b>	<b>7.699</b>	<b>20.426</b>	<b>28.125</b>

Os totais na tabela acima incluem os encargos previdenciários do empregador.

Os valores na categoria variável no período, incluem benefícios de rescisão para determinados funcionários-chave da Administração, relacionados ao processo de revisão da estrutura corporativa da Companhia.

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

**33. COMPROMISSOS**

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

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

	Consolidado	
	31/03/2025	31/12/2024
Até um ano	323.346	384.732
De um a cinco anos	317.361	410.818
<b>Total</b>	<b>640.707</b>	<b>795.550</b>

**NATURA & CO HOLDING S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

**34. COBERTURA DE SEGUROS**

A Companhia adota uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 31 de março de 2025 e 31 de dezembro de 2024, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		31/03/2025	31/12/2024
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	5.009.770	5.167.305
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	29.411	31.662
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito.	96.875	96.900
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	1.041.338	1.058.217
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

**35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA**

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

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2025	31/03/2024	31/03/2025	31/03/2024
Dividendos e juros sobre capital próprio declarados e ainda não distribuídos	-	730.044	-	730.044
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	-	-	72.982	85.869

**36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC**

O Natura Pay FIDC foi constituído em 31 de outubro de 2024 com prazo de duração indeterminado, e tem como objetivo a aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a controlada da Companhia, a Natura Cosméticos, possui participação, bem como de títulos e valores mobiliários. Durante o período entre o início das atividades e 31 de dezembro de 2024, foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade de 346.752, correspondente ao montante de R\$350.000; e ii) subordinada, na quantidade de 150.852, correspondente ao montante de R\$152.000.

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

As quotas sêniores do FIDC detidas por terceiros são registradas como passivo financeiro sob "Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC ", pois representam o retorno contratual sobre o capital integralizado de terceiros no Fundo, e a remuneração paga aos detentores das quotas sêniores é registrada como despesa financeira. O passivo financeiro com os cotistas sêniores compõe a dívida bruta da Companhia. Em 31 de março de 2025, as obrigações de financiamento devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$365.224 (R\$353.489, em 31 de dezembro de 2024), com uma remuneração de CDI + 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2024).

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDO EM 31 DE MARÇO DE 2025 E 2024

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

---

### **37. EVENTOS SUBSEQUENTES**

Em 25 de abril de 2025, foi realizada AGEO de Acionistas da Natura & Co Holding S.A., na qual foi aprovada a operação de incorporação reversa envolvendo a Companhia e sua controlada, a Natura Cosméticos S.A.

A incorporação reversa é uma operação societária pela qual a sua controlada direta (Natura Cosméticos S.A.) incorpora a sua controladora (Natura & Co Holding S.A.), resultando na extinção da controladora e na subsistência da controlada, que passa a ser a nova sociedade holding do grupo. Esta operação ainda será aprovada pelos Conselhos de Administração das Companhias e os órgãos regulatórios competentes, em conformidade com a legislação aplicável e com os estatutos sociais de cada uma das partes envolvidas e não produziu ainda efeitos nas informações contábeis intermediárias para o período de três meses findo em 31 de março de 2025.

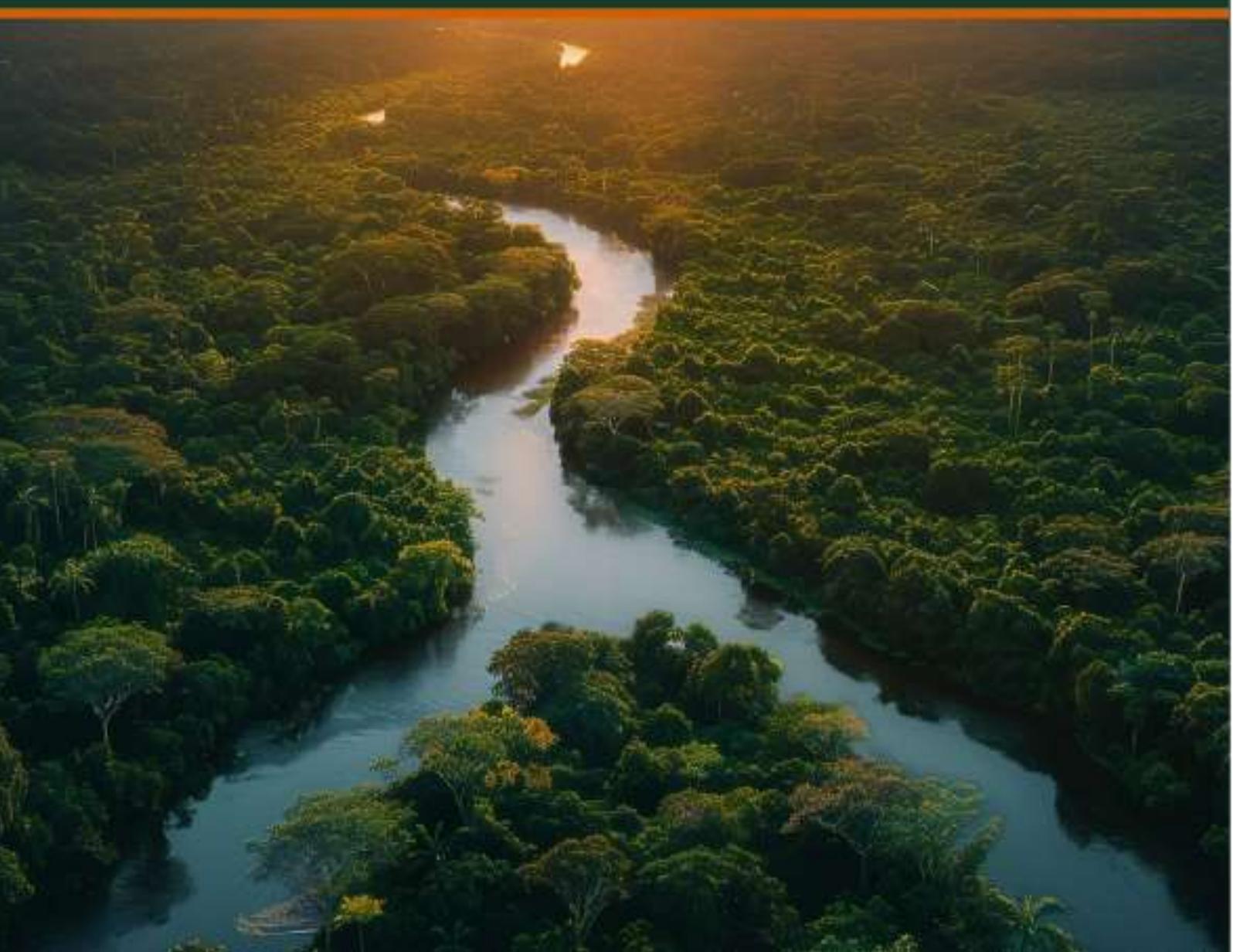
A efetivação da operação visa a simplificação da estrutura societária, redução dos custos administrativos e otimização operacional do grupo econômico da Natura Cosméticos, sem alteração do controle acionário final ou dos direitos dos acionistas.

# Earnings *Release*



---

**natura & co**



### Natura & Co Latam se recupera frente ao 4T24 e chega a 15% de rentabilidade, incluindo 110 bps de itens não operacionais

Receita da Natura & Co Latam cresce 12,2% A/A em moeda constante, com Natura crescendo dois dígitos e Avon mantendo-se estável; Margem bruta chega a 67,1% na América Latina, como resultado da expansão dos países da Onda 2 na comparação anual; Apesar da sazonalidade típica do trimestre, FCLF da Latam liberou caixa que foi mais do que consumido pela Avon International

BRL milhões	1T-25						
	Consolidado		Natura & Co Latam <sup>b</sup>		Holding	Avon International <sup>c</sup>	
	Var. %		Var. %		Var. %	Var. %	
<b>Receita Líquida</b>	<b>6.679,4</b>	<b>45,8</b>	<b>5.285,1</b>	<b>15,4</b>	-	<b>1.394,3</b>	-
m moeda constante <sup>a</sup>		0,0%		12,2%	-		-
<b>Lucro Bruto</b>	<b>4.426,1</b>	<b>46,1</b>	<b>3.545,8</b>	<b>17,0</b>	-	<b>880,3</b>	-
largem Bruta	66,3%	20 bps	67,1%	90 bps	-	-	63,1%
<b>EBITDA reportado</b>	<b>595,4</b>	<b>(9,4)</b>	<b>666,8</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>(56,2)</b>	<b>(40,0)</b>
largem EBITDA reportada	8,9%	-540 bps	12,6%	-330 bps	-	-	-2,9%
<b>EBITDA Recorrente</b>	<b>789,5</b>	<b>30,1</b>	<b>792,5</b>	<b>19,2</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(54,3)</b>	<b>23,6</b>
largem EBITDA recorrente	11,8%	-140 bps	15,0%	50 bps	-	-	1,7%
<b>Lucro Líquido (prejuízo)</b>	<b>(150,7)</b>	<b>(83,9)</b>	-	-	-	-	-

<sup>a</sup> n 2024, Avon International foi contabilizada como operações descontinuadas até 4 de Dezembro quando foi reconsolidada.

Para uma melhor comparação com 1T-24, consulte o Anexo

**01 Receita Líquida Consolidada de R\$ 6,7 bilhões**, 45,8%<sup>1</sup> superior ao ano anterior (A/A) em reais. Em moeda constante (CC), a receita líquida da América Latina cresceu +12,2% em relação ao 1T-24 (+4,1% ex-Argentina), impulsionada pelo forte desempenho da Natura nos mercados hispânicos (*mid-teens* ex-Argentina), aliado ao crescimento de um dígito alto da marca no Brasil, parcialmente compensado pela categoria Casa & Estilo e pela Avon, que segue com desempenho abaixo do esperado na linha de receita. A receita consolidada também se beneficiou das vendas da Avon International<sup>1</sup>, que somaram R\$ 1,4 bilhão no período.

**02 EBITDA Recorrente Consolidado de R\$ 790 milhões**, com margem de 11,8%, redução de 140 bps (bps) em relação ao ano anterior, diluída pela reconsolidação da Avon International. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 é explicada por:

- **Natura & Co Latam:** margem EBITDA recorrente de 15,0%, melhora significativa em relação aos 9,6% registrados no 4T-24 e aumento de +50 bps em relação ao ano anterior. Esse aumento da margem A/A se deve tanto à expansão de +90 bps da margem bruta dos países da Onda 2 como à melhora de +80 bps nas despesas G&A como percentual da receita líquida em função da alavancagem operacional e do escalonamento de projetos. Esses dois fatores juntos mais do que compensaram o aumento de 120 bps A/A das despesas com vendas, marketing e logística. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 também se beneficiou da contribuição de 110 bps de itens não-operacionais relacionados a seguros e impostos
- **Holding:** redução de 55% A/A nas despesas corporativas, devido principalmente às etapas finais de simplificação da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos, mas também impactada positivamente por R\$ 11 milhões em escalonamento de despesas
- **Avon International:** EBITDA recorrente<sup>1</sup> de R\$ 24 milhões, tratado como operação descontinuada no mesmo período em 2024

**03 Prejuízo Líquido de R\$ -151 milhões no 1T-25**, comparado a R\$ -935 milhões no mesmo período em 2024. O EBITDA recorrente de R\$ +790 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -190 milhões em custos de transformação consolidados e R\$ -251 milhões em despesas financeiras. Além disso, as despesas tributárias do 1T-25 atingiram R\$ -160 milhões como resultado da sazonalidade usual do primeiro trimestre, que sofre o impacto do imposto esperado para o ano inteiro. O lucro líquido ajustado, excluindo ajustes de EBITDA, PPA e outros efeitos não-recorrentes, foi de R\$+ 264 milhões no trimestre.

**04 Dívida Líquida do 1T-25 de R\$ 2,9 bilhões (comparada a R\$ 2,4 bilhões no 4T-24)**, com queima de caixa de R\$ -692 milhões e saída de R\$ -60 milhões para o programa de recompra de ações, parcialmente compensadas pela depreciação do USD frente ao R\$ reduzindo a dívida total em R\$ ~250 milhões. O fluxo de caixa livre para a empresa consumiu R\$ -531 milhões durante o trimestre, com a Natura & Co Latam liberando R\$ +185 milhões (das demonstrações financeiras da Natura Cosméticos) mesmo considerando a sazonalidade desfavorável do primeiro trimestre envolvendo capital de giro operacional, R\$ -91 milhões dos projetos estratégicos da Holding, e a Avon International explicando a maior parte dos R\$ -625 milhões restantes.

<sup>1</sup> Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

## Mensagem da Administração

"Após um quarto trimestre de 2024 complexo, a Natura & Co Latam evoluiu em sua trajetória de melhora da rentabilidade da Onda 2 e iniciou o ano registrando sólida margem EBITDA recorrente de 15,0% (13,9% ao ajustarmos os impactos não-operacionais), enquanto México e Argentina seguiram com a implementação ao longo do trimestre. Na frente operacional, a marca Natura manteve sólido desempenho, embora um pouco mais fraco em função do cenário macroeconômico mais volátil no Brasil, parcialmente compensado pelo ambiente ainda desafiador para a marca Avon. Além disso, a receita da Avon International permanece fraca, pressionando as margens e o fluxo de caixa e mais do que compensando a geração de caixa positiva da Latam, mesmo considerando os efeitos sazonais típicos do primeiro trimestre.

A simplificação da Companhia continua sendo prioridade estratégica, à medida que seguimos concentrando nosso foco na América Latina. Com base nessa estratégia, a Holding anunciou a fusão da Natura & Co com a Natura Cosméticos, que foi aprovada pelos acionistas em 25 de abril. Após a fusão, a diretoria da Natura Cosméticos assumiu a liderança da empresa consolidada. Seguimos também avaliando oportunidades estratégicas para a Avon International, incluindo um potencial desinvestimento.

Mais do que nunca, seguimos comprometidos com nossa agenda ESG, que é um pilar relevante da nossa cultura. Nesse trimestre, a Natura & Co foi reconhecida pelo *Ethisphere Institute* como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo e recebeu o prêmio "Corporate Sustainability Bond of the Year" da *Environmental Finance*, ressaltando seu papel nas finanças sustentáveis. O Relatório Anual 2024 também foi publicado neste trimestre, mostrando nossa evolução contínua em direção às metas do Compromisso com a Vida 2030.

Olhando para o futuro, o desempenho da Latam neste trimestre lançou as bases para o objetivo final — que é a expansão da margem EBITDA recorrente para o ano de 2025. Os ganhos de eficiência da Onda 2 continuarão a ser parcialmente reinvestidos em marketing e em outros investimentos estratégicos, com alguma volatilidade esperada em alguns trimestres, mas de forma mais equilibrada do que nos últimos anos, já que os investimentos estão mais bem distribuídos entre trimestres.

É importante ressaltar que a implementação da Onda 2 deve ser concluída no segundo trimestre no México e no terceiro trimestre na Argentina, e estamos preparados para enfrentar eventuais desafios temporários que possam surgir nessas regiões. Isso também implica que os custos de transformação devem ser concluídos neste ano e não devem exceder o total registrado em 2024.

As etapas finais para simplificar as despesas da Holding estão sendo rapidamente implementadas e esperamos que estejam concluídas até o 3T-25. O fato das receitas da Avon International ainda estarem abaixo do esperado, somado à persistente volatilidade cambial, desencadeou uma aceleração urgente dos esforços de reestruturação para minimizar a saída de caixa nesse ano. As medidas incluem uma drástica redução no número de funcionários afetando cerca de 1.100 funcionários ou 25% do total da equipe, além de ações agressivas de corte de custos. A implementação dessas iniciativas, acompanhada pelas respectivas despesas de reestruturação, já foi iniciada nesse 1T-25, com o pico de impacto esperado entre o 2T e o 3T.

Estamos confiantes de que iniciamos o ano com um desempenho sólido na América Latina e de que as ações em curso continuarão a gerar benefícios tanto na rentabilidade quanto na conversão de caixa. Também acreditamos que nossos investimentos estratégicos apoiarão o crescimento futuro, fortalecendo a diversificação dos canais e viabilizando inovações mais robustas e impactantes. Vamos compartilhar mais sobre esses pilares de crescimento no Investor Day, programado para junho."

## 01 Resumo dos resultados

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio											
	Consolidado <sup>a</sup>			Natura & Co Latam <sup>b</sup>			Holding <sup>c</sup>			Avon International <sup>d</sup>		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita bruta	8.646,4	6.228,2	38,8	6.986,1	6.224,1	12,2	-	4,0	-	1.660,3	-	-
<b>Receita líquida</b>	<b>6.679,4</b>	<b>4.582,6</b>	<b>45,8</b>	<b>5.285,1</b>	<b>4.578,6</b>	<b>15,4</b>	-	<b>4,0</b>	-	<b>1.394,3</b>	-	-
<b>Moeda Constante</b>			<b>0,0%</b>			<b>12,2%</b>						
CMV	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	-	(3,3)	-	(514,0)	-	-
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.426,1</b>	<b>3.030,3</b>	<b>46,1</b>	<b>3.545,8</b>	<b>3.029,5</b>	<b>17,0</b>	-	<b>0,7</b>	-	<b>880,3</b>	-	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	-	-	-	(637,5)	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	-	-
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	-	-
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	-	-	(63,6)	-	-
<b>EBIT</b>	<b>259,0</b>	<b>435,1</b>	<b>(40,5)</b>	<b>442,0</b>	<b>507,0</b>	<b>(12,8)</b>	<b>(31,6)</b>	<b>(71,9)</b>	<b>(56,1)</b>	<b>(151,5)</b>	-	-
Depreciação	336,4	222,2	51,4	224,8	222,0	1,3	0,1	0,1	-	111,5	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>595,4</b>	<b>657,2</b>	<b>(9,4)</b>	<b>666,8</b>	<b>729,0</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>(71,8)</b>	<b>(56,2)</b>	<b>(40,0)</b>	-	-
Ajustes não recorrentes	194,1	(50,4)	(485,3)	125,7	(64,0)	(296,4)	4,9	13,7	(64,2)	63,6	-	-
<b>EBITDA Recorrente</b>	<b>789,5</b>	<b>606,8</b>	<b>30,1</b>	<b>792,5</b>	<b>665,1</b>	<b>19,2</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(58,1)</b>	<b>(54,3)</b>	<b>23,6</b>	-	-
<b>EBIT</b>	<b>259,0</b>	<b>435,1</b>	<b>(40,5)</b>									
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	(84,4)	197,5									
<b>Lucro antes do IR / CSLL</b>	<b>8,0</b>	<b>350,7</b>	<b>(97,7)</b>									
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	(216,2)	(26,2)									
<b>Lucro líquido das operações continuadas</b>	<b>(151,5)</b>	<b>134,5</b>	<b>(212,6)</b>									
Operações descontinuadas <sup>e</sup>	-	(1.069,7)	-									
<b>Lucro líquido (prejuízo) consolidado</b>	<b>(151,5)</b>	<b>(935,1)</b>	<b>(83,8)</b>									
Participação dos acionistas não controladores	0,8	-	-									
<b>Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores</b>	<b>(150,7)</b>	<b>(935,1)</b>	<b>(83,9)</b>									
Margem bruta	66,3%	66,1%	20 bps	67,1%	66,2%	90 bps	-	-	-	63,1%	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
Margem EBITDA	8,9%	14,3%	-540 bps	12,6%	15,9%	-330 bps	-	-	-	(2,9)%	-	-
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-
Margem líquida	(2,3)%	(20,4)%	1810 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>a</sup> Crescimento de receita em moeda constante da Natura & Co Latam inclui CARD na base do 1T-25 e do 1T-24 para uma comparação justa

<sup>b</sup> Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região (incluindo CARD apenas no 1T-25), &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

<sup>c</sup> Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg) e TBS Shanghai

<sup>d</sup> Em 2024, Avon International foi contabilizada como operações descontinuadas até Dezembro 4 quando é reconsolidada. Para uma melhor comparação do 1T-24, veja o Anexo

## 02 Destaques operacionais

### Desempenho do canal

- A base média de consultoras apresentou uma redução de -7,1% A/A no 1T-25 na América Latina, sendo -4,9% no Brasil e -9,2% nos mercados hispânicos, com destaque principalmente para as consultoras da Avon na Argentina e no México, em preparação para a implementação da Onda 2
- No Brasil, a política de crédito se tornou mais restritiva diante das incertezas macroeconômicas, impactando a base de consultoras. Além disso, após um forte desempenho no 4T-24, algumas consultoras estavam mantendo estoques mais altos do que o normal — em função de condições mais fracas de mercado — o que impactou tanto a atividade quanto a própria base de consultoras em janeiro e fevereiro. Medidas já estão sendo tomadas para estabilizar o canal na comparação anual, mas pode haver defasagem entre a implementação e os resultados efetivos

Natura & Co Latam	Variação (%) Receita Líquida			Variação (%) KPI Operacional
	1T-25 vs. 1T-24			1T-25 vs. 1T-24
	CFT Natura Δ% CC	CFT Avon Δ% CC	Casa & Estilo Δ% CC	Consultoras de Beleza <sup>a</sup> Δ%
Brasil	8,2%	-12,0%	-15,9%	-4,9%
Hispânica	38,4%	12,4%	-15,2%	-9,2%
<b>Total</b>	<b>18,6%</b>	<b>1,7%</b>	<b>-15,3%</b>	<b>-7,1%</b>

<sup>a</sup>Considera a média de Consultoras de Beleza disponíveis no trimestre

### Status da Onda 2

- **Atualização da América Latina Hispânica** - Conforme anunciado na divulgação de resultados do 4T-24, a implementação escalonada da Onda 2 segue progredindo no México, com a marca Natura já operando no modelo de dois níveis ao longo do primeiro trimestre. A equipe comercial e administrativa também foi simplificada durante o período. Enquanto isso, a Argentina implementou ajustes em seu modelo comercial para as consultoras de beleza da Avon

### Marca Natura na América Latina

- A **Natura Brasil** registrou aumento de receita de 8,2% no trimestre, impulsionado por um mix mais rico e ganhos de preço que mais do que compensaram a queda de volume resultante da redução da atividade e do canal na região, conforme mencionado acima na seção "Desempenho de Canal". Vale ressaltar que a produtividade já se recuperou e levou as receitas de volta ao patamar de crescimento de cerca de 15% em março
- As vendas no varejo apresentaram crescimento robusto no Brasil no 1T-25, impulsionado pelas sólidas vendas mesmas lojas das lojas próprias e por um ritmo ainda sólido de abertura de lojas. A rede da marca se expandiu para 149 lojas próprias (+34 em comparação com o 1T-24) e 869 lojas franqueadas (+88 em comparação com o 1T-24)
- As vendas digitais cresceram 34,7% A/A no 1T-25, ainda se beneficiando do lançamento da nova plataforma digital no site da marca ([www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)) no 2T-24 e da base de comparação mais favorável do 1T-24. O *share of voice* nas mídias sociais também tem evoluído e lidera as principais plataformas na categoria de beleza
- Já a **Natura América Latina Hispânica** registrou aumento de 38,4% A/A na receita em CC no 1T-25. Ex- Argentina, o aumento anual foi de *mid-teens*, refletindo um desempenho semelhante ao do 4T-24, mesmo considerando a mudança do modelo comercial do México de multinível para binível no final de 2024, que causou uma leve redução no canal no país que foi mais do que compensada pelo aumento da produtividade. Vale ressaltar que a consolidação dos consultoras de beleza no México e na Argentina ainda não foi implementada e volatilidade temporária no canal e nas tendências de receitas ainda podem ocorrer

## Marca Avon na América Latina (somente categoria de beleza)

- A receita da **Avon Brasil** caiu 12,0% A/A no 1T-25. O sólido crescimento da categoria de fragrâncias foi mais do que compensado por um menor lançamento de SKUs de inovação durante o trimestre, impactando particularmente a categoria de maquiagem. Esse fator explica a maior parte do declínio em relação ao ano anterior. Os investimentos em inovação para a marca estão em expansão, mas seu impacto ainda deve demorar a aparecer devido ao tempo necessário para o lançamento dos novos produtos
- A receita da **Avon América Latina Hispânica** cresceu 12,4% no trimestre, mas ex-Argentina teve queda de -6,4%, impulsionada por um mercado estável no Peru e quedas menores em relação ao trimestre anterior no México. Enquanto isso, os outros países hispânicos ainda estão enfrentando dificuldades com a gestão do portfólio combinado (Natura + Avon), com ajustes que ainda impactam a marca Avon

## Casa & Estilo na América Latina

- A receita da categoria Casa & Estilo caiu -15,3% A/A no 1T-25, sendo -15,9% no Brasil e -15,2% no mercado hispânico. Essa redução em comparação com o ano anterior foi menor que a registrada no 4T-24, mas ainda assim houve queda na comparação com o trimestre anterior
- A redução anual foi planejada durante a consolidação da Natura e da Avon na região e espera-se apresentar o mesmo risco potencial temporário durante a implementação da Onda 2 na Argentina e no México em 2025. O impacto tende a ser mais significativo no México, onde essa categoria representa uma parcela maior da receita total em comparação com os outros países da região

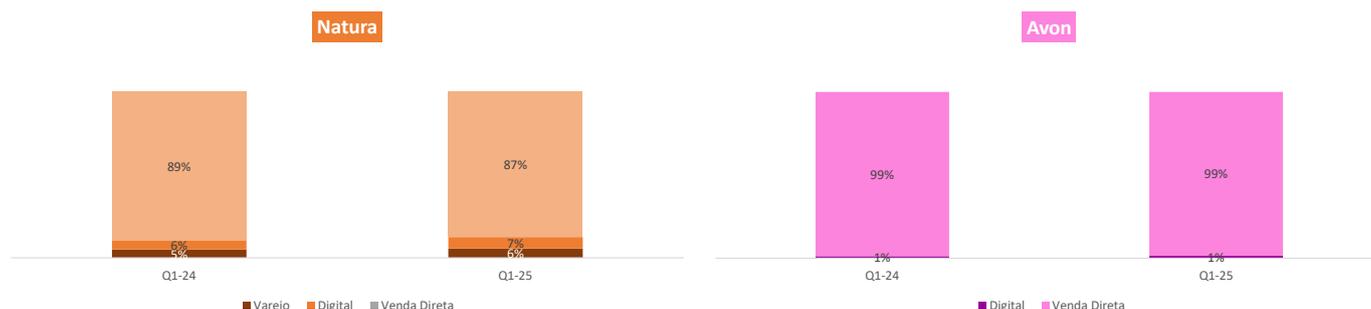
## Emana Pay

- A plataforma conquistou cerca de 1.150.000 contas desde a sua implementação, e registrou crescimento de 17% A/A no TPV, que atingiu R\$ 14 bilhões no 1T-25. O forte crescimento da carteira de crédito, que atingiu R\$ 762 milhões no final do trimestre, trouxe maior produtividade para as consultoras por meio de melhores condições comerciais e de crédito. Crescimento consistente do *cash-in* (+35%), alavancado pelas ferramentas de recebíveis das consultoras e contas com juros

## Canais de Distribuição

- As vendas digitais, que incluem vendas online e vendas sociais, aceleraram ligeiramente neste trimestre mais uma vez. A Natura registrou aumento de 1 ponto percentual (p.p.) para 7% das vendas totais, o que, combinado com o sólido desempenho do canal de varejo, representando 6% das vendas totais, faz com que os canais de venda não-direta já somem 13% das receitas da marca no 1T-25. A penetração das ferramentas digitais na base de consultoras da Natura & Co Latam atingiu 81,7% no 1T-25, ante 79,7% no 1T-24

## Quebra da Receita Líquida por Canal (%)



## 03 Análise dos Resultados

### Receita Líquida

- A **Receita da América Latina** foi de R\$ 5,3 bilhões no 1T-25 (aumento de 15,4% A/A), impulsionada pelo forte desempenho da marca Natura nos mercados hispânicos, aliado ao crescimento de um dígito alto da marca no Brasil, parcialmente compensado pela categoria Casa & Estilo e pela Avon, que segue com desempenho abaixo do esperado na linha de receita. Em CC, o aumento na Receita da Latam foi de +12,2% (+4,1% ex-Argentina)
- A **Receita Consolidada** atingiu R\$ 6,7 bilhões, incluindo as vendas da Avon International<sup>1</sup> de R\$ 1,4 bilhão, que foram tratadas como operações descontinuadas no mesmo período de 2024

### Margem Bruta

- A **Margem Bruta da América Latina** foi de 67,1% no 1T-25, +90 bps A/A, retornando aos níveis semelhantes ao do 3T-24, impulsionada pela expansão de margem em todas as regiões da Onda 2. Neste trimestre, o CPV ainda não foi totalmente impactado pelos efeitos cambiais e pressões inflacionárias, enquanto as receitas já se beneficiaram dos aumentos de preços implementados no início do ano
- A combinação das implementações da Onda 2 em 2025 e um melhor mix de marcas vai seguir impulsionando a margem bruta para níveis mais saudáveis. No entanto, pode haver volatilidade temporária em meio à desvalorização cambial da Argentina, à inflação de outros países e aos efeitos adversos do câmbio e, em menor grau, a uma maior penetração das categorias de cuidados pessoais
- O **Lucro Bruto Consolidado** foi de R\$ 4,4 bilhões e inclui R\$ 880 milhões da Avon International<sup>1</sup>, que foi tratada como operação descontinuada no mesmo período em 2024

### Margem Bruta 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita líquida	6.679,4	4.582,6	45,8	5.285,1	4.578,6	15,4	0,0	4,0	-	1.394,3	0,0	-
CMV	(2.253,3)	(1.552,3)	45,2	(1.739,3)	(1.549,0)	12,3	0,0	(3,3)	-	(514,0)	0,0	-
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.426,1</b>	<b>3.030,3</b>	<b>46,1</b>	<b>3.545,8</b>	<b>3.029,5</b>	<b>17,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,7</b>	-	<b>880,3</b>	<b>0,0</b>	-
<b>Margem bruta</b>	<b>66,3%</b>	<b>66,1%</b>	<b>20 bps</b>	<b>67,1%</b>	<b>66,2%</b>	<b>90 bps</b>	-	-	-	<b>63,1%</b>	-	-

### Despesas Operacionais

- **Despesas com vendas, marketing e logística na América Latina** subiram 18,6% para R\$ 2,3 bilhões, ou 43,9% da receita líquida no 1T-25, um aumento de 120 bps A/A. O aumento dos investimentos em marketing e das despesas com vendas mais do que compensou os ganhos obtidos com a redução dos custos logísticos em meio à integração da Onda 2, particularmente no Brasil e na Argentina. Esse aumento das despesas com vendas foi impulsionado por investimentos em produtos digitais para melhorar a produtividade e oferecer diferentes soluções de pagamento
- **Despesas G&A da América Latina** atingiram 12,9% da receita líquida no 1T-25, melhora de +80 bps em relação ao ano anterior. Os maiores investimentos em inovação e sistemas foram compensados pela diluição proveniente da alavancagem sobre as receitas. Conforme destacado desde a divulgação dos resultados do 3T-24, os investimentos em TI e sistemas com contratos "as-a-service" foram contabilizados principalmente como Opex — anteriormente, a Companhia operava com contratos on-premise sob regime de Capex — impactando o G&A em R\$ 20 milhões (~40 bps) nesse trimestre
- **Despesas corporativas** totalizaram R\$ 25 milhões no 1T-25, redução de 55% A/A, devido principalmente às etapas finais de simplificação da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos. Além disso, esse trimestre também se beneficiou do escalonamento de despesas de R\$ 11 milhões, que deverá impactar o 2T-25

<sup>1</sup> Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

- **Outras receitas operacionais** foram de R\$+ 28 milhões no 1T-25, em comparação com R\$ +90 milhões no 1T-24, quando a América Latina se beneficiou de créditos fiscais não-recorrentes. Dos R\$ 28 milhões, cerca de R\$ 21 milhões são referentes a certas receitas não-operacionais da América Latina, e R\$ 8 milhões são referentes à Avon International, principalmente relacionadas a certas receitas não-recorrentes não-caixa
- **Custos de transformação / integração / reestruturação do Grupo** foram de R\$ 189 milhões no trimestre, sendo cerca de R\$ 126 milhões da Latam e R\$ 64 milhões da Avon International. As despesas de transformação da Natura & Co Latam no 1T-25 foram ~50% relacionadas a indenizações, ~25% a investimentos em sistemas/TI, ~10% a investimentos logísticos e industriais, e o restante a despesas legais e outras despesas de integração

## Despesas Operacionais 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Despesas com vendas, marketing e P&D	(2.956,1)	(1.954,2)	51,3	(2.318,7)	(1.954,2)	18,6	0,0	0,0	-	(637,5)	0,0	-
Despesas administrativas, P&D, T&E	(1.024,8)	(633,0)	61,9	(680,1)	(629,1)	8,1	(6,1)	(3,9)	56,8	(338,6)	0,0	-
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas)	27,7	89,6	(69,1)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	0,0	-
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	(42,3)	347,1	(125,7)	(42,3)	197,2	0,2	0,0	-	(63,6)	0,0	-
<b>Despesas operacionais</b>	<b>(4.167,1)</b>	<b>(2.595,2)</b>	<b>60,6</b>	<b>(3.103,8)</b>	<b>(2.522,5)</b>	<b>23,0</b>	<b>(31,6)</b>	<b>(72,7)</b>	<b>(56,6)</b>	<b>(1.031,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>
Despesas com vendas, marketing e P&D (% RL)	(44,3)%	(42,6)%	-170 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&E (% RL)	(15,3)%	(13,8)%	-150 bps	(12,9)%	(13,7)%	80 bps	-	-	-	(24,3)%	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,4)%	(1,2)%	80 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) (% RL)	0,4%	2,0%	-160 bps	0,4%	2,3%	-190 bps	-	-	-	0,6%	-	-
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo (% RL)	(2,8)%	(0,9)%	-190 bps	(2,4)%	(0,9)%	-150 bps	-	-	-	(4,6)%	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(62,4)%	(56,6)%	-580 bps	(58,7)%	(55,1)%	-360 bps	-	-	-	(74,0)%	-	-

## EBITDA Recorrente e Consolidado

O **EBITDA recorrente** foi de R\$ 790 milhões no 1T-25, aumento de 30% em relação aos R\$ 607 milhões no 1T-24, com margem EBITDA recorrente de 11,8% (-140 bps A/A), refletindo:

- A margem EBITDA recorrente da Latam de 15,0%, que apresentou melhora significativa em relação aos 9,6% registrados no 4T-24 e subiu +50 bps em relação ao ano anterior. Esse aumento de margem A/A se deve tanto à expansão de +90 bps da margem bruta dos países da Onda 2 como à melhora de +80 bps nas despesas G&A como percentual da receita líquida em função da alavancagem operacional e do escalonamento de projetos. Esses dois fatores juntos mais do que compensaram o aumento de 120 bps A/A das despesas com vendas, marketing e logística. A margem EBITDA recorrente no 1T-25 também se beneficiou da contribuição de 110 bps de itens não operacionais relacionados a seguros e impostos
- A redução de 55% nas despesas corporativas em relação ao ano anterior
- R\$ 24 milhões de EBITDA recorrente da Avon International<sup>1</sup>, que foi tratada como operação descontinuada no mesmo período de 2024

## EBITDA Recorrente 1T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
<b>EBITDA Consolidado</b>	<b>595,4</b>	<b>657,2</b>	<b>(9,4)</b>	<b>666,8</b>	<b>729,0</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>(71,8)</b>	<b>(56,2)</b>	<b>(40,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	189,1	42,3	347,1	125,7	42,3	197,2	(0,2)	0,0	-	63,6	0,0	-
Outras (receitas) / despesas líquidas não recorrentes <sup>1</sup>	5,0	(92,7)	(105,4)	(0,1)	(106,3)	(99,9)	5,1	-	(62,8)	(0,0)	-	-
<b>EBITDA Recorrente</b>	<b>789,5</b>	<b>606,8</b>	<b>30,1</b>	<b>792,5</b>	<b>665,1</b>	<b>19,2</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(58,1)</b>	<b>(54,3)</b>	<b>23,6</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>
Margem EBITDA Recorrente %	11,8%	13,2%	-140 bps	15,0%	14,5%	50 bps	-	-	-	1,7%	-	-

<sup>1</sup> Outras (receitas)/despesas líquidas não-recorrentes: relacionadas a não-operacionais da Natura & Co Latam e Avon International não-recorrentes não-caixa

<sup>1</sup> Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

## Receitas e Despesas Financeiras

A tabela abaixo detalha as principais variações nas receitas e despesas financeiras:

	BRL million	1T-25	1T-24	Var. %
<b>1. Financiamento, investimentos de curto prazo e ganhos (perdas) em derivativos</b>		<b>(259,2)</b>	<b>22,7</b>	<b>(1.241,9)</b>
1.1 Despesas financeiras		(136,7)	(97,2)	40,6
1.2 Receitas financeiras		54,7	129,4	(57,7)
1.3 Ganhos (perdas) com derivativos sobre variações cambiais de atividade financeiras, líquidas		(177,2)	(9,5)	1.765,3
<b>2. Contingências judiciais</b>		<b>(12,0)</b>	<b>(15,2)</b>	<b>(21,1)</b>
<b>3. Outras receitas e (despesas) financeiras</b>		<b>20,4</b>	<b>(91,8)</b>	<b>(122,2)</b>
3.1 Despesas com arrendamentos		(41,1)	(33,3)	23,4
3.2 Outras		21,4	(94,8)	(122,6)
3.3 Outros ganhos (perdas) de variação cambial		47,5	134,1	(64,6)
3.4 Ganhos (perdas) com hiperinflação		(7,4)	(97,8)	(92,4)
<b>Receitas e despesas financeiras, líquidas</b>		<b>(250,8)</b>	<b>(84,3)</b>	<b>197,5</b>

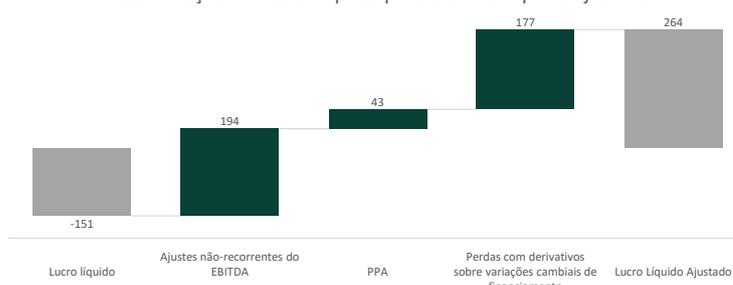
As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ -251 milhões no 1T-25, comparadas a R\$ -84 milhões no 1T-24. Os principais fatores nesse trimestre foram:

- **Item 1.1 Despesas financeiras** de R\$ -137 milhões com uma dívida bruta total de R\$ 6,6 bilhões, beneficiando-se do baixo custo dos juros dos Bonds 2028 e 2029, mas superior ao 1T-24 em função do aumento da dívida total
- **Item 1.2 Receitas financeiras** de R\$ +55 milhões com uma posição de caixa de R\$ 3,7 bilhões, impactado por um caixa médio mais baixo ao longo do trimestre (comparado à posição no final do período), e por R\$ 594 milhões desse caixa mantidos em dólar
- **Item 1.3 Ganhos (perdas) sobre variações cambiais de atividades financeiras, líquidas** de R\$ 177 milhões, relacionados à derivativos contratados para proteger o principal dos Bonds 2028 e 2029 denominados em dólar detidos pela Natura & Co Luxembourg. Ao contrário do 4T-24, quando o dólar americano se valorizou em relação ao real, no 1T-25 o dólar americano se desvalorizou e, portanto, os ganhos do último trimestre foram revertidos em uma perda de marcação a mercado

## Lucro Líquido Ajustado e Lucro Líquido

- **O prejuízo líquido reportado** foi de R\$ -151 milhões no 1T-25, comparado a um prejuízo líquido de R\$ -935 milhões no 1T-24. O EBITDA recorrente de R\$ +790 milhões foi compensado por R\$ -190 milhões em custos de integração consolidados e R\$ -251 milhões em despesas financeiras líquidas, explicados principalmente pela alavancagem da Companhia e pela despesa não-caixa com derivativos em função da desvalorização do dólar no período. Além disso, as despesas com impostos somaram R\$ -160 milhões no 1T-25, como resultado da sazonalidade usual que ajusta o resultado pela carga tributária esperada para o ano inteiro
- Excluindo os impactos não-operacionais, **o lucro líquido ajustado** foi de R\$ +264 milhões, comparado a um prejuízo líquido ajustado de R\$ -116 milhões no mesmo período do ano anterior, impulsionado principalmente pela melhora de R\$ +107 milhões no EBITDA recorrente A/A (incluindo a Avon International nos números do 1T-24<sup>1</sup> — para mais informações, consulte o Anexo), combinado com a melhora de R\$ +110 milhões nas despesas financeiras líquidas A/A<sup>1</sup> devido ao impacto negativo de R\$ 137 milhões relacionado à transferência de caixa da Argentina na base do 1T-24

Reconciliação do Lucro Líquido para o Lucro Líquido Ajustado



<sup>1</sup> Em 2024, a Avon International foi contabilizada como operação descontinuada até ser reconsolidada em 4 de dezembro. Para uma melhor comparação com o 1T-24, consulte o Anexo

## Fluxo de Caixa Livre e Índices de Endividamento

A tabela abaixo detalha as principais variações na posição de caixa:

R\$ milhões	1T-25	1T-24	Var. %
<b>Lucro (prejuízo) líquido</b>	<b>(151,5)</b>	<b>(935,1)</b>	<b>(83,8)</b>
Depreciação e amortização	336,4	215,3	56,2
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	744,5	954,1	(22,0)
Resultado das Operações Descontinuadas	0,0	1.069,7	-
<b>Lucro líquido ajustado</b>	<b>929,4</b>	<b>1.304,0</b>	<b>(28,7)</b>
Redução / (aumento) no capital de giro	(1.011,0)	(1.074,0)	(5,9)
Estoques	(620,1)	(538,7)	15,1
Contas a receber	315,7	(445,4)	(170,9)
Contas a pagar	(132,8)	103,4	(228,5)
Outros ativos e passivos	(573,8)	(193,3)	196,9
Imposto de renda e contribuição social	(90,7)	(141,1)	(35,7)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(56,6)	(202,6)	(72,0)
Pagamentos de lease	(150,5)	(109,5)	37,4
Outras atividades operacionais	(64,4)	(17,4)	269,6
<b>Caixa das operações continuadas</b>	<b>(443,8)</b>	<b>(240,6)</b>	<b>84,4</b>
Capex	(143,6)	(53,1)	170,4
Venda de ativos	0,0	0,0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(87,7)	103,6	(184,6)
<b>Fluxo de caixa livre - operações continuadas</b>	<b>(675,1)</b>	<b>(190,1)</b>	<b>255,1</b>
Outras atividades de investimento e financiamento	179,1	2.290,9	(92,2)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	0,0	(1.594,3)	-
Capex - operações descontinuadas	-	(66,8)	-
Caixa e equivalentes de caixa - operações descontinuadas	-	-	-
<b>Variação do saldo de caixa</b>	<b>(496,0)</b>	<b>439,7</b>	<b>(212,8)</b>

O fluxo de caixa livre das operações continuadas foi de R\$ -675 milhões no 1T-25, comparado a R\$ -190 milhões no mesmo período do ano anterior, quando a Avon International foi tratada como operação descontinuada (ou R\$-1.010 milhões, conforme divulgado no release de resultados do 1T-24, incluindo a Avon International).

O fluxo de caixa para a firma consumiu R\$ -531 milhões durante o trimestre (incluindo os R\$ 57 milhões de juros sobre a dívida e liquidações de derivativos e os R\$ 88 milhões de variação cambial sobre o saldo de caixa), sendo que enquanto a Natura & Co Latam liberou R\$+ 185 milhões (das demonstrações financeiras da Natura Cosméticos) — mesmo considerando a sazonalidade desfavorável típica do primeiro trimestre e o impacto da saída de caixa de R\$ -91 milhões para projetos estratégicos da Holding —, a Avon International consumiu a maior parte dos R\$ -625 milhões restantes

Os principais fatores de consumo do fluxo de caixa para a firma durante o período foram:

- Consumo de R\$ 437 milhões do capital de giro operacional (incluindo estoques, contas a receber e contas a pagar), com a Latam liberando caixa do contas a receber, apesar da sazonalidade típica do período, enquanto a Avon International consumiu caixa sazonal do primeiro trimestre. Para mais detalhes, consulte as demonstrações financeiras da Natura Cosméticos
- Saída de caixa de R\$ -574 milhões de outros ativos e passivos, basicamente explicada por menores créditos fiscais e impacto de outros ativos, que beneficiou o contas a pagar na mesma magnitude

Parcialmente compensado por:

- EBITDA de R\$ +595 milhões no trimestre, sendo R\$ 667 milhões da Natura & Co Latam, R\$ -40 milhões da Avon International e R\$ -31 milhões da Holding

## Índices de Endividamento da Natura & Co Holding e da Natura Cosméticos

R\$ milhões	Natura Cosméticos S.A.		Natura & Co Holding S.A.	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Curto-Prazo	72,1	80,0	137,3	128,1
Longo-Prazo	2.354,6	2.354,6	6.467,3	6.059,1
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	365,2	-	365,2	-
<b>(=) Total de passivos de financiamento</b>	<b>2.792,0</b>	<b>2.434,6</b>	<b>6.969,9</b>	<b>6.187,1</b>
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(365,2)	-	(365,2)	-
<b>Dívida Bruta<sup>a</sup></b>	<b>2.426,7</b>	<b>2.434,6</b>	<b>6.604,6</b>	<b>6.187,1</b>
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) <sup>b</sup>	(17,6)	(56,8)	(17,6)	(55,8)
<b>Total Dívida Bruta</b>	<b>2.409,1</b>	<b>2.377,9</b>	<b>6.587,0</b>	<b>6.131,3</b>
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras <sup>c</sup>	(2.955,2)	(4.657,2)	(3.686,1)	(5.856,0)
<b>(=) Dívida Líquida<sup>d</sup></b>	<b>(546,1)</b>	<b>(2.279,3)</b>	<b>2.900,9</b>	<b>275,3</b>
<b>Índice de endividamento excluindo IFRS 16<sup>d</sup></b>				
Dívida Líquida/EBITDA	-0,21x	-0,24x	1,68x	0,19x
Dívida Total/EBITDA	0,95x	0,26x	3,81x	4,18x
<b>Índice de endividamento incluindo IFRS 16<sup>d</sup></b>				
Dívida Líquida/EBITDA	-0,20x	-0,23x	1,43x	0,13x
Dívida Total/EBITDA	0,87x	0,25x	3,25x	3,00x

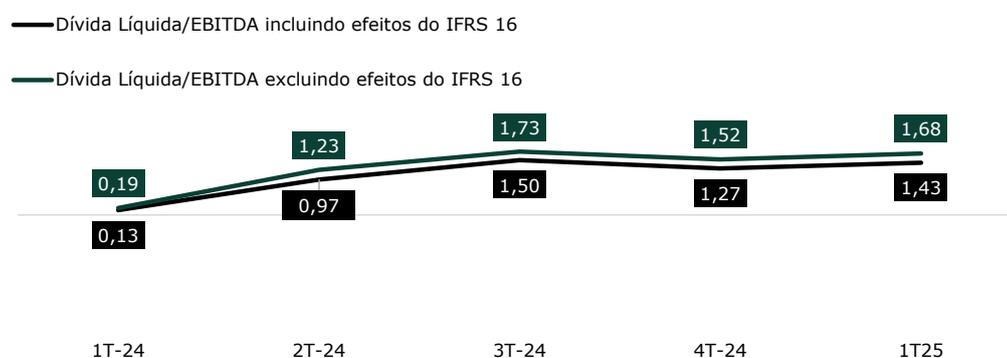
<sup>a</sup> A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

<sup>b</sup> Instrumentos de hedge de taxa de câmbio e de juros

<sup>c</sup> Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

<sup>d</sup> Os valores e índices históricos foram apresentados conforme relatados nos períodos

O gráfico abaixo apresenta a trajetória trimestral do endividamento desde o 1T-24.



O índice Dívida Líquida/EBITDA ficou em 1,43x ao final do 1T-25, enquanto a dívida líquida totalizou R\$ 2,9 bilhões (comparada à R\$ 2,4 bilhões no 4T24), com saídas de caixa de R\$ -675 milhões do fluxo de caixa livre e de R\$ -60 milhões para o programa de recompra, parcialmente compensadas pelo benefício de R\$ ~250 milhões da depreciação do dólar que reduziu a dívida total em comparação com o saldo ao final de 2024

## 04 Desempenho social e ambiental

(todas as ações se referem ao Grupo Natura & Co, salvo se indicado ao contrário)

A Natura & Co iniciou o ano reafirmando seu compromisso de longo prazo com a transparência e a liderança ética - princípios que fortalecem a confiança dos stakeholders e a resiliência dos negócios. A Natura foi reconhecida como uma das Empresas Mais Éticas do Mundo pelo *Ethisphere Institute* e recebeu o prêmio "Corporate Sustainability Bond of the Year" da *Environmental Finance*, destacando sua liderança em finanças sustentáveis. A Companhia também foi a única empresa brasileira entre as de melhor reputação do mundo no ranking *Global RepTrak® 100* de 2025, enquanto a marca Natura foi reconhecida pela 11ª vez como a número 1 em reputação corporativa no Brasil pelo ranking Merco. Vale lembrar que o [Relatório Anual 2024](#) já está disponível e atesta o nosso progresso em direção às metas do Compromisso com a Vida 2030.

### Destques das Unidades de Negócios

#### Natura

Como parte da nossa estratégia de descarbonização, firmamos um **Contrato de Compra de Energia (PPA)** no México para garantir o fornecimento de energia renovável em nossas operações. Com isso, a unidade de Celaya passou a ser totalmente abastecida por energia limpa certificada, seguindo o modelo já adotado nas plantas do Brasil. A iniciativa já reduziu a emissão em cerca de **1.000 toneladas de carbono**, e a expectativa é que a unidade possa reduzir suas emissões anuais em 83% — alinhando ganhos de eficiência às metas climáticas da Companhia.

Também reduzimos as emissões e os custos operacionais ao diminuir os volumes de impressão e a gramatura do papel nos materiais comerciais. Apesar do aumento das exportações aéreas, as emissões da cadeia de suprimentos recuaram graças à expansão do uso de **cabotagem, biocombustíveis e veículos elétricos** nas entregas de última milha.

Nossa campanha contra a **violência doméstica** — lançada pelo **Instituto Natura**, que agora unifica as causas sociais da Natura e da Avon — ganhou ampla visibilidade durante uma partida de futebol no Estádio Olímpico Nilton Santos. Jogadores do Botafogo e do Juventude entraram em campo carregando uma faixa com os dizeres: "*Em dia de jogo, a violência contra a mulher aumenta 26%*", ao lado de um QRcode que direcionava para a **Ângela**, assistente virtual do Instituto que oferece apoio às mulheres via WhatsApp.

Também reforçamos ainda mais nosso compromisso com a equidade e a representatividade com o lançamento de *Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju*, uma linha de produtos desenvolvida especificamente para peles negras e pardas, com base em pesquisas sobre as necessidades de autocuidado das mulheres negras no Brasil. Essa iniciativa reflete nossa crença de que **a inclusão impulsiona a inovação** e que **transformar a diversidade em negócio** é essencial para a relevância, o crescimento e a criação de valor a longo prazo.

Como parte dessa agenda, lançamos os **Procedimentos Antidiscriminação no Varejo** - um guia para os funcionários das lojas Natura e Avon sobre como proceder em casos de discriminação. O treinamento está em andamento em todo o país visando incorporar comportamentos inclusivos em nossas operações de varejo.

#### Avon

No primeiro trimestre, a Avon avançou em seus esforços de circularidade com a **reformulação do batom Ultra Lipstick**, que agora apresenta embalagens totalmente recicláveis, e o lançamento de **tubos de refil recicláveis** para os sérums de 30 ml para cuidados com a pele *Anew*. As novas bisnagas utilizam **65% menos embalagens** do que os frascos e bombas de vidro originais, incentivando a reutilização e reduzindo o desperdício.

Durante o **Mês Internacional da Mulher**, a Avon lançou uma **coleção de edição limitada do seu portfólio de causas** e ativou a campanha #VoiceForAll para celebrar e amplificar as vozes das mulheres. A iniciativa incluiu a narração de histórias entre canais com Representantes e Associados, e um evento no LinkedIn Live com ONGs e funcionários da Avon, destacando ações para expandir as oportunidades para as mulheres além do mês de março.

## 05 Mercados de Capitais e Desempenho das Ações

A ação NTCO3 encerrou o 1T-25 cotada a R\$ 9,99 na B3, queda de -21,7% no trimestre. O volume médio diário de negociação (ADTV) no trimestre foi de R\$ 744,6 milhões, +305,7% em relação ao 1T-24.

Em 31 de março de 2025, o valor de mercado da Companhia era de R\$ 13,9 bilhões, sendo seu capital composto por 1.390.615.155 ações ordinárias.

Como evento subsequente, em 25 de abril foi anunciado ([link](#)) que os acionistas da Natura & Co e o acionista da Natura aprovaram, nas assembleias gerais das respectivas Companhias, a incorporação da Natura & Co pela Natura Cosméticos S.A.

## 06 Renda fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 31 de março de 2025:

Issuer	Type	Issuance	Maturity	Principal (million)	Nominal Cost (per year)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12th issue	10/06/2022	09/15/2027	BRL 255.9 million	DI + 0.8 per year
		10/06/2022	09/15/2029	BRL 487.2 million	IPCA + 6.80%
		10/06/2022	09/15/2032	BRL 306.9 million	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13th issue	06/15/2024	06/15/2029	BRL 1.326 million	DI + 1.20 per year
Natura & Co Luxemburg Holding (Natur Bond - 2nd issue (Sustaina		05/03/2021	05/03/2028	JS\$ 450.0 million	4.125% per year
Natura & Co Luxemburg Holding (Natur Bonds		04/19/2022	04/19/2029	JS\$ 270.0 million	6,00%

## Ratings

Agency	Natura & Co Holding S.A.		
	Global Scale	National Scale	Outlook
Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable
Moody's	Ba3	-	Negative
Standard & Poor's	BB	AAA	Stable

Agency	Natura & Co Cosméticos S.A.		
	Global Scale	National Scale	Outlook
Fitch Ratings	BB+	AAA	Stable
Moody's	Ba2	-	Negative
Standard & Poor's	BB	AAA	Stable

### Desempenho incluindo Avon International (conforme reportado no 1T-24)

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio											
	Consolidado <sup>a</sup>			Natura & Co Latam <sup>b</sup>			Holding <sup>c</sup>			Avon International		
	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %	1T-25	1T-24	Var. %
Receita bruta	8.646,4	8.039,0	7,6	6.986,1	6.371,9	9,6	-	4,0	-	1.660,3	1.663,0	(0,2)
<b>Receita líquida</b>	<b>6.679,4</b>	<b>6.105,3</b>	<b>9,4</b>	<b>5.285,1</b>	<b>4.704,6</b>	<b>12,3</b>	-	<b>5,0</b>	-	<b>1.394,3</b>	<b>1.395,7</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Moeda Constante</b>			<b>12,2%</b>			<b>12,2%</b>						
CMV	(2.253,3)	(2.127,0)	5,9	(1.739,3)	(1.604,0)	8,4	-	(4,3)	-	(514,0)	(518,8)	(0,9)
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.426,1</b>	<b>3.978,2</b>	<b>11,3</b>	<b>3.545,8</b>	<b>3.100,6</b>	<b>14,4</b>	-	<b>0,7</b>	-	<b>880,3</b>	<b>876,9</b>	<b>0,4</b>
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	(2.640,5)	12,0	(2.318,7)	(2.009,9)	15,4	-	-	-	(637,5)	(630,6)	1,1
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	(987,8)	3,7	(680,1)	(647,5)	5,0	(6,0)	(3,9)	55,3	(338,6)	(336,4)	0,7
Despesas corporativas	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-	(24,7)	(55,3)	(55,2)	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	(50,3)	(155,0)	20,7	103,1	(80,0)	(0,9)	(13,5)	(93,2)	7,9	(139,9)	(105,7)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	(89,0)	112,4	(125,7)	(42,1)	198,5	0,2	(0,2)	(200,0)	(63,6)	(46,7)	36,1
<b>EBIT</b>	<b>259,0</b>	<b>155,3</b>	<b>66,7</b>	<b>442,0</b>	<b>504,2</b>	<b>(12,3)</b>	<b>(31,5)</b>	<b>(72,1)</b>	<b>(56,3)</b>	<b>(151,5)</b>	<b>(276,7)</b>	<b>(45,3)</b>
Depreciação	336,4	392,2	(14,2)	224,8	226,5	(0,7)	0,1	0,1	-	111,5	165,6	(32,7)
<b>EBITDA</b>	<b>595,4</b>	<b>547,5</b>	<b>8,7</b>	<b>666,8</b>	<b>730,6</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(31,4)</b>	<b>(72,0)</b>	<b>(56,4)</b>	<b>(40,0)</b>	<b>(111,1)</b>	<b>(64,0)</b>
Ajustes não recorrentes	194,1	135,1	43,6	125,7	(64,2)	(295,8)	4,8	13,7	(64,7)	63,6	185,7	(65,8)
<b>EBITDA Recorrente</b>	<b>789,5</b>	<b>682,6</b>	<b>15,7</b>	<b>792,5</b>	<b>666,5</b>	<b>18,9</b>	<b>(26,6)</b>	<b>(58,3)</b>	<b>(54,5)</b>	<b>23,6</b>	<b>74,6</b>	<b>(68,4)</b>
<b>EBIT</b>	<b>259,0</b>	<b>155,3</b>	<b>66,7</b>									
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	(361,2)	(30,5)									
<b>Lucro antes do IR / CSLL</b>	<b>8,1</b>	<b>(205,9)</b>	<b>(103,9)</b>									
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	(237,1)	(32,7)									
<b>Lucro líquido das operações continuadas</b>	<b>(151,4)</b>	<b>(442,9)</b>	<b>(65,8)</b>									
Operações descontinuadas	-	(492,1)	-									
<b>Lucro líquido (prejuízo) consolidado</b>	<b>(151,4)</b>	<b>(935,0)</b>	<b>(83,8)</b>									
Participação dos acionistas não controladores	0,8	0,3	165,0									
<b>Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores</b>	<b>(150,6)</b>	<b>(934,7)</b>	<b>(83,9)</b>									
Margem bruta	66,3%	65,2%	110 bps	67,1%	65,9%	120 bps	-	-	-	63,1%	62,8%	30 bps
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	(43,2)%	-110 bps	(43,9)%	(42,7)%	-120 bps	-	-	-	(45,7)%	(45,2)%	-50 bps
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(16,2)%	90 bps	(12,9)%	(13,8)%	90 bps	-	-	-	(24,3)%	(24,1)%	-20 bps
Margem EBITDA	8,9%	9,0%	-10 bps	12,6%	15,5%	-290 bps	-	-	-	(2,9)%	(8,0)%	510 bps
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	11,2%	60 bps	15,0%	14,2%	80 bps	-	-	-	1,7%	5,3%	-360 bps
Margem líquida	(2,3)%	(15,3)%	1300 bps	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>a</sup> Resultado consolidado inclui Natura & Co Latam, Holding e Avon International

<sup>b</sup> Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região, &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

<sup>c</sup> Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg) e TBS Shanghai

- A receita líquida da Avon Internacional foi de R\$ 1.394 milhões no 1T-25, queda de -12,7% A/A em CC e estável em R\$, explicada principalmente pela menor base de representantes em relação ao ano anterior. Conforme mencionado na divulgação de resultados do 4T-24, a Rússia continua a ser impactada por restrições operacionais. Do ponto de vista de categorias, Beleza caiu -14,2% A/A, enquanto Casa e Estilo caiu -10,3% A/A
- O lucro bruto atingiu R\$ 880 milhões durante o trimestre, resultando em uma margem bruta de 63,1%, um aumento de 30 bps A/A explicado pelo aumento de preço alinhado à inflação de preços ao consumidor
- O EBITDA recorrente e a margem EBITDA recorrente do 1T-25 foram de R\$ 24 milhões e 1,7%, respectivamente, queda de 360 bps A/A como resultado da desalavancagem das vendas. Apesar do desempenho da receita, as economias transformacionais resultaram em uma redução de DG&A em dólar (a tabela acima sofre impacto da conversão para reais), beneficiadas pela aceleração da simplificação da estrutura corporativa e pela redução de custos de pessoal
- As despesas com transformação foram de R\$ 64 milhões durante o trimestre, com a maioria dos custos relacionados a indenizações

## Abertura da receita da Natura & Co Latam

Natura & Co Latam	Receita Líquida (%)	
	1T-25 vs. 1T-24	
	Reportado (R\$)	Moeda Constante
Natura América Latina <sup>a</sup>	11,9%	18,6%
Natura Brasil	8,2%	8,2%
Natura Hispânica	18,4%	38,4%
Avon CFT + Casa e Estilo	13,4%	-2,5%
Avon Brasil	-12,5%	-12,5%
Avon Hispânica	53,3%	3,8%

<sup>a</sup> Natura América Latina inclui Natura Brasil, Hispânica e Outras

<sup>b</sup> Avon Hispânica reportada inclui CARD no 1T-25, mas não no 1T-24 quando foi contabilizado como operações descontinuadas

## Impacto da Hiperinflação

- Com o objetivo de atender às preocupações do mercado em relação à volatilidade cambial e inflacionária na Argentina, a tabela abaixo apresenta os efeitos contábeis do impacto da hiperinflação (IAS 29) no 1T-25. Além disso, vale destacar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina foi de 13,4%, com expansão de 20 bps em relação ao mesmo período do ano anterior.

	1T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	1T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.294	21	-30	5.285
<b>EBITDA recorrente</b>	<b>828</b>	<b>-29</b>	<b>-7</b>	<b>793</b>
<b>% Margem EBITDA recorrente</b>	<b>15,6%</b>			<b>15,0%</b>

	1T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	1T-24 (reportado)
Receita Líquida	4.650	64	-9	4.705
<b>EBITDA recorrente</b>	<b>738</b>	<b>-69</b>	<b>-2</b>	<b>667</b>
<b>% Margem EBITDA recorrente</b>	<b>15,9%</b>			<b>14,2%</b>

## Reconciliação do Fluxo de Caixa Livre

A reconciliação entre o fluxo de caixa livre e a demonstração do fluxo de caixa é apresentada abaixo:

R\$ milhões	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre		Fluxo de Caixa Livre	Reconciliação Fluxo de Caixa
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
(Prejuízo) lucro líquido do período	(a)	Lucro (Prejuízo) Líquido	<b>Lucro (Prejuízo) Líquido</b>	(a)
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	(b)	Depreciação/ Amortização	<b>Depreciação e Amortização</b>	(b)
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(c)			(c)
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	(c)			(c)
Aumento de provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	(c)			(m)
Atualização monetária de depósitos judiciais	(c)			
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, civis e trabalhistas	(c)			
Imposto de renda e contribuição social	(c)			
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	(c)			
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	(c)			
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	(c)	Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido		(d)
Atualização e variação cambial sobre outros ativos e passivos	(c)			(d1)
Provisão para perdas com imobilizado, intangível e arrendamentos	(c)			(d2)
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	(c)			(d3)
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	(c)			(d4)
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	(c)			(e)
Reversão de provisão para créditos de carbono	(c)			(f)
Efeito de economia hiperinflacionária	(c)			(g)
<b>Variações em:</b>				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	(d2)	Contas a Receber		(h)
Estoques	(d1)	Estoques		(i)
Impostos a recuperar	(d4)	Outros Ativos e Passivos		(j)
Outros ativos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		(k)
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	(d3)	Contas a Receber		(l)
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		(m)
Obrigações tributárias	(d4)	Outros Ativos e Passivos		(n)
Outros passivos	(d4)	Outros Ativos e Passivos		(o)
<b>OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(a)	Imposto de Renda e Contribuição Social		
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(h)	Outras atividades operacionais		
Pagamentos relacionados a processos tributários, civis e trabalhistas	(h)			
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(f)	Juros sobre dívida e derivativos		
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(g)	Pagamentos de lease		
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(f)	Juros sobre dívida e derivativos		
Operações Descontinuadas	(m)	Atividades Oper. - Operações descontinuadas		
<b>CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
Caixa advindo de aquisição de controlada	(m)	Operações descontinuadas		
Adições de imobilizado e intangível	(j)	Capex		
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	(i)	Capex		
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(i)	Venda de Ativos		
Resgate de títulos e valores mobiliários	(i)			
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	(i)	Outras atividades de investimento e financiamento		
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	(o) & (l)	Capex - Operações descontinuadas & Outras atividades de investimento e financiamento		
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(g)	Pagamentos de lease		
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(l)			
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	(l)			
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento		
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(l)			
Aumentos de Capital	(l)			
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	(n)	Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas		
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(k)	Variação da taxa de câmbio		
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>				
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa				
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa				
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>				

## Balanco Patrimonial Consolidado

ATIVOS (R\$ milhões)	Mar-25	Dez-24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Mar-25	Dez-24
<b>ATIVOS CIRCULANTES</b>			<b>PASSIVOS CIRCULANTES</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	2.145,7	2.641,7	Empréstimos, financiamentos e debêntures	137,3	55,9
Títulos e valores mobiliários	1.540,4	1.816,4	Arrendamento mercantil	265,9	207,2
Contas a receber de clientes	4.695,6	5.280,8	Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.014,2	6.341,8
Contas a receber - Alienação de controladas	-	-	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0,7	1,4
Estoques	3.762,3	3.378,2	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.224,6	1.200,9
Impostos a recuperar	871,8	660,6	Obrigações tributárias	607,4	674,4
Imposto de renda e contribuição social	354,1	374,3	Imposto de renda e contribuição social	98,2	57,2
Instrumentos financeiros derivativos	176,4	342,9	Instrumentos financeiros derivativos	219,4	147,5
Outros ativos circulantes	793,8	644,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18,5	20,0
Ativos mantidos para venda	-	-	Outros passivos circulantes	767,0	901,3
<b>Total dos Ativos Circulantes</b>	<b>14.340,0</b>	<b>15.139,5</b>	<b>Total dos Passivos Circulantes</b>	<b>9.353,2</b>	<b>9.607,5</b>
<b>ATIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>			<b>PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>		
Contas a receber - Alienação de controladas	414,1	427,8	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.467,3	6.786,8
Impostos a recuperar	667,1	716,6	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	365	353
Imposto de renda e contribuição social diferido	1.875,4	1.905,2	Arrendamento mercantil	598,3	769,6
Depósitos judiciais	496,5	475,7	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	16,0	118,1
Instrumentos financeiros derivativos	75,4	46,3	Obrigações tributárias	172,2	176,8
Títulos e valores mobiliários	25,7	28,7	Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.313,3	1.356,2
Outros ativos não circulantes	946,7	1.377,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	939,3	994,0
<b>Total dos Ativos realizável a Longo Prazo</b>	<b>4.500,9</b>	<b>4.978,0</b>	Outros passivos não circulantes	839,1	1.299,4
Imobilizado	3.286,9	3.494,0	<b>Total dos Passivos Não-Circulantes</b>	<b>10.710,7</b>	<b>11.854,3</b>
Intangível	12.073,3	12.479,0	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
Direito de Uso	958,2	1.043,0	Capital social	12.484,6	12.484,5
<b>Total dos Ativos Não-Circulantes</b>	<b>20.819,2</b>	<b>21.993,9</b>	Ações em tesouraria	(61,1)	(20,0)
			Reservas de capital	10.485,0	10.481,3
			Reservas de lucro	0,0	0,0
			Prejuízos acumulados	(9.030,2)	(8.879,6)
			Ajustes de avaliação patrimonial	1.217,8	1.605,2
			<b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores</b>	<b>15.095,9</b>	<b>15.671,4</b>
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	(0,6)	0,2
<b>TOTAL DOS ATIVOS</b>	<b>35.159,2</b>	<b>37.133,4</b>	<b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>35.159,2</b>	<b>37.133,4</b>

## Amortização da Alocação do Preço de Compra (PPA)

R\$ milhões	Consolidado		Natura & Co Latam		Avon International	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Custo dos Produtos Vendidos	(6,4)	(1,7)	(6,4)	(1,7)	0	0
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(53,4)	(37,4)	(33,6)	(37,4)	(19,7)	0
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(8,3)	(1,3)	(1,2)	(1,3)	(7,1)	0
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	13,4	7,5	5,5	7,5	7,9	0
Receitas/(Despesas) Financeiras, líquidas	(5,8)	(6,8)	0	0	0	0
Imposto de Renda e Contribuição Social	17,5	(56,1)	0	0	0	0
<b>PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>(42,9)</b>	<b>(95,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Depreciação	(68,0)	(40,4)	(41,2)	(40,4)	(26,8)	0

## Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado

R\$ milhões	Dez - 24	Dez - 23	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre	
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
<b>(Prejuízo) lucro líquido do período</b>	<b>(151,4)</b>	<b>(935,1)</b>	<b>(a)</b>	<b>Lucro (Prejuízo) Líquido</b>
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	336,4	215,3	<b>(b)</b>	<b>Depreciação/Amortização</b>
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(8,5)	(24,5)	<b>(c)</b>	
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	184,2	9,5	<b>(c)</b>	
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	5,5	38,2	<b>(c)</b>	
Atualização monetária de depósitos judiciais	(9,6)	(6,6)	<b>(c)</b>	
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	12,1	15,2	<b>(c)</b>	
Imposto de renda e contribuição social	159,5	211,1	<b>(c)</b>	
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	17,3	43,3	<b>(c)</b>	<b>Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido</b>
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	41,1	33,4	<b>(c)</b>	
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	132,6	114,5	<b>(c)</b>	
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	(3,2)	(22,0)	<b>(c)</b>	
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	164,7	222,0	<b>(c)</b>	
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	75,8	84,2	<b>(c)</b>	
Efeito de economia hiperinflacionária	6,5	223,5	<b>(c)</b>	
Outros movimentos	(33,4)	12,2	<b>(c)</b>	
<b>Variações em:</b>				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	315,7	(445,4)	<b>(d2)</b>	<b>Contas a Receber</b>
Estoques	(620,1)	(538,7)	<b>(d1)</b>	<b>Estoques</b>
Impostos a recuperar	(195,6)	2,2	<b>(d4)</b>	<b>Outros Ativos e Passivos</b>
Outros ativos	(227,0)	(222,0)	<b>(d4)</b>	<b>Outros Ativos e Passivos</b>
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	(132,8)	103,4	<b>(d3)</b>	<b>Contas a Receber</b>
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(29,4)	96,1	<b>(d4)</b>	<b>Outros Ativos e Passivos</b>
Obrigações tributárias	(45,6)	18,3	<b>(d4)</b>	<b>Outros Ativos e Passivos</b>
Outros passivos	(76,1)	(87,9)	<b>(d4)</b>	<b>Outros Ativos e Passivos</b>
<b>OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(90,7)	(141,1)	<b>(e)</b>	<b>Imposto de Renda e Contribuição Social</b>
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(11,8)	13,4	<b>(h)</b>	
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(52,7)	(30,9)	<b>(h)</b>	<b>Outras atividades operacionais</b>
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(9,9)	(38,3)	<b>(f)</b>	<b>Juros sobre dívida e derivativos</b>
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(40,3)	(32,7)	<b>(g)</b>	<b>Pagamentos de lease</b>
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(46,7)	(164,3)	<b>(f)</b>	<b>Juros sobre dívida e derivativos</b>
Atividades Operacionais - Operações Descontinuadas	0,0	(524,6)	<b>(m)</b>	<b>Atividades Oper. - Operações descontinuadas</b>
<b>CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>(333,6)</b>	<b>(1.758,1)</b>		
Adições de imobilizado e intangível	(143,6)	(53,1)	<b>(j)</b>	<b>Capex</b>
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	0,0	0,0	<b>(i)</b>	<b>Capex</b>
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(4.852,8)	(6.926,8)	<b>(l)</b>	<b>Venda de Ativos</b>
Resgate de títulos e valores mobiliários	5.065,1	9.194,0	<b>(l)</b>	<b>Outras atividades de investimento e financiamento</b>
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	26,4	114,9	<b>(l)</b>	
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	0,0	(66,8)	<b>(o) &amp; (l)</b>	<b>Capex - Operações descontinuadas &amp; Outras atividades de investimento e financiamento</b>
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>95,1</b>	<b>2.262,2</b>		
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(110,2)	(76,8)	<b>(g)</b>	<b>Pagamentos de lease</b>
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(4,6)	(25,9)	<b>(l)</b>	
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	3,3	28,9	<b>(l)</b>	<b>Outras atividades de investimento e financiamento</b>
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(0,7)	0,0	<b>(l)</b>	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(16,5)	(56,5)	<b>(l)</b>	
Captação FIDC				
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	0,0	(37,7)	<b>(n)</b>	<b>Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas</b>
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>(169,8)</b>	<b>(168,0)</b>		
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(87,7)	103,6	<b>(k)</b>	<b>Variação da taxa de câmbio</b>
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<b>(496,0)</b>	<b>439,7</b>		
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	2.641,7	3.750,9		
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	2.145,7	4.190,6		
<b>REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<b>(496,0)</b>	<b>439,7</b>		

## 08 Teleconferência e Webcast

### Natura & Co (B3: NTC03)

is pleased to invite you to join its Q1-25 Earnings Conference Call:

**Tuesday, May 13th, 2025**

---

08:00 a.m. | New York Time

09:00 a.m. | Brasilia Time

13:00 p.m. | London Time

The broadcast will be held in Portuguese with simultaneous translation into English



The Q1-25 Results will be available on May 12th, Monday, after B3 trading hours at the website:

<http://ri.naturaeco.com/en>

[Click here to connect to the conference call](#)

**natura & co**

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

**B3:** Bolsa de Valores do Brasil

**BPS:** Bps; um ponto-base é equivalente a um ponto percentual \* 100

**CDI:** A taxa overnight para depósitos interbancários

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

**CPV:** Custos de produtos vendidos

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

**Conversão de moeda estrangeira:** conversão de valores de uma moeda estrangeira para a moeda da entidade que reporta

**EBITDA:** Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

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

**EP&L:** lucros e perdas ambientais

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

**FX:** câmbio estrangeiro

**Full Year ("FY"):** ano fiscal

**G&A:** Despesas gerais e administrativas

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

**IBOV:** O Índice Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas na B3 e lista as principais empresas do mercado de capitais brasileiro

**IFRS -** Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros

**Latam hispânico:** Frequentemente usado para se referir aos países da América Latina, excluindo o Brasil

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

**NYSE:** Bolsa de Valores de Nova York

**P&L:** Lucros e perdas

**PP:** Ponto percentual

**PPA:** Alocação do preço de compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

**Participação nos lucros:** A parcela do lucro alocada aos funcionários de acordo com o programa de participação nos lucros

**Poder da marca:** Metodologia utilizada pela Natura & Co para medir como suas marcas são percebidas pelos consumidores, com base em métricas de significância, diferenciação e relevância.

**R\$:** Reais brasileiros

**Representantes da Avon:** Revendedoras autônomas que não têm um vínculo trabalhista formal com a Avon

**TBS:** The Body Shop.

**TPV:** Volume total de pagamentos

**Trimestre a trimestre ("T/T ou QoQ"):** é uma técnica de medição que calcula a mudança entre um trimestre fiscal e o trimestre fiscal anterior

**Task Force on Climate-Related Financial Disclosures ("TCFD"):** as recomendações de divulgação relacionadas ao clima permitem que as partes interessadas compreendam os ativos relacionados ao carbono e suas exposições a riscos relacionados ao clima

**VG&A:** Despesas com vendas, gerais e administrativas

**Year-over-year ("A/A ou YoY"):** é um termo financeiro usado para comparar dados de um período específico com o período correspondente do ano anterior. É uma forma de analisar e avaliar o crescimento ou o declínio de uma determinada variável em um período de doze meses

**Year-to-date ("YTD") ou Acumulado no ano:** refere-se ao período de tempo que começa no primeiro dia do ano civil ou ano fiscal atual até a data atual. As informações YTD são úteis para analisar tendências de negócios ao longo do tempo ou comparar dados de desempenho com concorrentes ou pares no mesmo setor

## 10 Disclaimer

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

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

**Equipe de Relações com Investidores**  
**ri@natura.net**