

Natura Cosméticos S.A.

Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas
Referentes aos exercícios findos em
31 de dezembro de 2025 e 2024
Relatório dos Auditores Independentes

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas da
Natura Cosméticos S.A.

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”), identificadas como controladora e consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis materiais.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2025, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas contábeis internacionais (IFRS Accounting Standards), emitidas pelo International Accounting Standards Board (IASB).

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas”. Somos independentes em relação à Companhia e a suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade - CFC, aplicáveis a auditorias de demonstrações financeiras de entidades de interesse público no Brasil. Nós também cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Principais assuntos de auditoria

Principais assuntos de auditoria são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos.

Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Por que é um PAA?

Conforme descrito na nota explicativa nº 1.1 às demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a Companhia incorporou em 1º de julho de 2025 a sua então controladora, a Natura &Co Holding S.A., através de uma incorporação reversa sob controle comum.

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 mutuamente em relação 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 para saber mais.

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

Esse tema foi considerado um principal assunto em nossa auditoria pois: (i) os valores envolvidos na reorganização societária foram, em conjunto, materiais para a auditoria; (ii) tal reorganização requer consistência nas premissas adotadas e seus impactos foram relevantes nas demonstrações financeiras consolidadas; e (iii) a natureza da incorporação reversa requer aplicação de julgamento relevante quanto ao método contábil adotado.

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros: (i) a análise da documentação suporte para as transações; (ii) avaliação das principais premissas, metodologia e método contábil adotados pela Companhia com relação aos ativos e passivos incorporados; (iii) avaliação dos registros contábeis decorrentes da reorganização societária; (iv) inspeção dos atos societários e aprovações requeridas pelos Órgãos de Governança relacionados e (v) avaliação das divulgações requeridas para as demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Com base nos procedimentos de auditoria acima descritos e nas evidências de auditoria obtidas, consideramos que os critérios e premissas adotados pela Diretoria, assim como as respectivas divulgações, são aceitáveis no contexto das demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Operações descontinuadas e alienação da controlada indireta Avon Internacional

Por que é um PAA?

Conforme descrito nas notas explicativas nº 1.2, 14 e 37 às demonstrações financeiras individuais e consolidadas, em 31 de dezembro de 2025, a Companhia anunciou a conclusão da venda da controlada indireta Avon Internacional. A alienação compreendeu transações separadas nos perímetros da Avon Cosmetics Ltd (“ACL”), Avon Rússia e Avon CARD (entidades da Avon na América Central e República Dominicana). Nesse contexto, a alienação da Avon CARD foi concluída em 3 de outubro de 2025, e resultou no reconhecimento de ganho total de R\$128.041 mil. As alienações da ACL e Avon Rússia foram concluídas em 31 de dezembro de 2025 e resultaram no reconhecimento de perdas no montante de R\$1.976.019 mil e R\$241.822 mil, respectivamente. Esses efeitos foram reconhecidos na demonstração do resultado da Companhia, em operações descontinuadas.

Esse tema foi considerado um principal assunto em nossa auditoria pois: (i) os valores envolvidos na transação foram, em conjunto, materiais para a auditoria; (ii) os julgamentos relevantes na determinação do tratamento contábil adotado e do momento de reconhecimento dos efeitos no resultado do exercício; (iii) a conclusão sobre a perda de controle e alienação demandou julgamentos e estimativas relevantes da Diretoria, baseadas em dados e premissas significativas; e (iv) o processo aplicado pela Diretoria para compilar informações financeiras históricas para a apresentação das operações descontinuadas.

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

Nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros: (i) a análise da documentação suporte para as transações acima descritas; (ii) o entendimento do ambiente de controles internos relevantes ao processo de avaliação do controle relacionado a divulgação das demonstrações financeiras; (iii) discussões com os assessores jurídicos da Companhia que auxiliaram a Diretoria no processo de perda de controle e alienação; (iv) inspeção das documentações, atos societários, e aprovações requeridas pelos Órgãos de Governança relacionados; (v) inspeção e discussão da avaliação técnica contábil elaborada pela Diretoria; e (vi) avaliação da adequação das divulgações requeridas para as demonstrações financeiras individuais e consolidadas.

Com base nos procedimentos de auditoria acima descritos e nas evidências de auditoria obtidas, consideramos que os julgamentos e premissas relevantes adotados pela Diretoria, assim como as informações apresentadas nas notas explicativas, são aceitáveis no contexto das demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As demonstrações individuais e consolidadas do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS Accounting Standards, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demais demonstrações financeiras e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos na NBC TG 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nessa norma e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Auditoria do exercício anterior

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024 foram examinadas por outro auditor independente, que emitiu relatório em 13 de março de 2025 com opinião sem modificação sobre essas demonstrações financeiras.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório do auditor

A Diretoria da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração, e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a esse respeito.

Responsabilidades da Diretoria e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A Diretoria é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as IFRS Accounting Standards, emitidas pelo IASB, e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a Diretoria é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando e divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a Diretoria pretenda liquidar a Companhia e suas controladas ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e de suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detecta as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e de suas controladas.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela Diretoria.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela Diretoria, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia e de suas controladas. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar a atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia e suas controladas a não mais se manterem em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras individuais e consolidadas representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.
- Planejamos e executamos a auditoria do grupo para obter evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou unidades de negócio do grupo como base para formar a opinião sobre as demonstrações financeiras do grupo. Somos responsáveis pela direção, supervisão e revisão do trabalho de auditoria executado para os propósitos da auditoria do grupo e, consequentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance e da época dos trabalhos de auditoria planejados e das constatações significativas de auditoria, inclusive as deficiências significativas nos controles internos que eventualmente tenham sido identificadas durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com os requisitos éticos pertinentes de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as ações tomadas para eliminar as ameaças ou as salvaguardas aplicadas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

São Paulo, 16 de março de 2026


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 COSMÉTICOS S.A.

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

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	6	50.291	236.885	1.490.706	1.741.187
Títulos e valores mobiliários	7	752.686	810.991	1.180.547	1.666.782
Contas a receber de clientes	8	968.276	1.734.593	4.680.026	4.659.505
Contas a receber de clientes – partes relacionadas	32	1.589.026	2.707.908	-	1.864.702
Contas a receber – Alienação de controladas	1,2 e 37	-	-	169.116	-
Estoques	9	545.573	809.383	2.965.607	2.386.616
Impostos a recuperar	10	213.022	137.440	1.067.920	542.408
Imposto de renda e contribuição social		105.119	51.027	262.875	147.330
Instrumentos financeiros derivativos	51	-	-	7.709	51.970
Outros ativos	13	184.847	142.544	363.090	319.533
		4.408.840	6.630.771	12.187.596	13.380.033
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	26.708	-
Total dos ativos circulantes		4.408.840	6.630.771	12.214.304	13.380.033
NÃO CIRCULANTES					
Contas a receber – Alienação de controladas	5.3.2	-	427.753	-	427.753
Contas a receber de clientes – partes relacionadas	5.4 e 32	-	355.543	-	355.543
Títulos e valores mobiliários	7	270.150	181.954	31.330	28.692
Impostos a recuperar	10	208.803	154.538	364.897	653.144
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	1.130.147	667.348	2.024.053	1.297.821
Depósitos judiciais	12	490.444	354.869	694.120	544.097
Instrumentos financeiros derivativos	51	70.070	46.276	70.070	46.276
Outros ativos	13	5.220	2.776	45.985	4.260
		2.174.834	2.191.057	3.230.455	3.357.586
Investimentos	15	7.674.646	6.748.881	-	-
Imobilizado	16	581.055	499.447	2.469.122	2.058.395
Intangível	17	5.006.826	543.181	10.390.697	779.659
Direito de uso	18	355.362	425.755	666.743	739.561
Total dos ativos não circulantes		15.792.723	10.408.321	16.757.017	6.935.201
TOTAL DOS ATIVOS		20.201.563	17.039.092	28.971.321	20.315.234

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
			2025	2024	2025	2024
CIRCULANTES						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	71.907	36.200	100.502	36.345	
Passivo de arrendamento	18	83.785	85.389	192.427	111.209	
Fornecedores e operações de "risco sacado"	20	1.299.904	1.238.597	4.904.577	4.447.048	
Fornecedores e empréstimos – partes relacionadas	32	1.223.669	1.934.642	-	214.025	
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	24	-	144.835	-	144.835	
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		200.617	382.140	470.756	817.825	
Obrigações tributárias	21	272.447	308.676	581.275	544.907	
Imposto de renda e contribuição social		-	-	127.260	11.174	
Instrumentos financeiros derivativos	5.4	43.262	76.260	324.245	111.248	
Outros passivos	23	205.616	213.103	682.797	437.094	
Total dos passivos circulantes		3.401.207	4.419.842	7.383.839	6.875.710	
Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	-	-	
Total dos passivos circulantes		3.401.207	4.419.842	7.383.839	6.875.710	
NÃO CIRCULANTES						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	2.144.173	2.353.054	6.074.890	2.353.054	
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	36	-	-	558.802	353.489	
Passivo de arrendamento	18	189.002	260.327	401.465	571.941	
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		8.545	14.994	59.997	36.477	
Obrigações tributárias	21	77.976	65.792	158.685	66.095	
Imposto de renda e contribuição social		62.588	124.690	104.627	199.782	
Provisão para perdas com investimentos em controladas	15	413.673	119.058	-	-	
Instrumentos financeiros derivativos		-	-	79.442	-	
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	702.883	338.564	890.181	462.321	
Outros passivos	23	224.806	132.856	282.683	186.450	
Total dos passivos não circulantes		3.823.646	3.409.335	8.610.772	4.229.609	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
Capital social	24	6.000.000	2.000.000	6.000.000	2.000.000	
Ações em tesouraria		(6.017)	-	(6.017)	-	
Reservas de capital		2.183.525	539.280	2.183.525	539.280	
Reservas de lucros		3.910.680	5.695.544	3.910.680	5.695.544	
Ajustes de avaliação patrimonial		888.522	975.091	888.522	975.091	
Total do patrimônio líquido		12.976.710	9.209.915	12.976.710	9.209.915	
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
		20.201.563	17.039.092	28.971.321	20.315.234	

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro (prejuízo) dos exercícios por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
RECEITA LÍQUIDA	26	14.092.903	14.024.692	21.823.488	21.271.580
Custo dos produtos vendidos	27	(5.528.015)	(5.444.671)	(7.287.168)	(7.063.276)
LUCRO BRUTO		8.564.888	8.580.021	14.536.320	14.208.304
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com vendas, marketing e logística	27	(4.836.188)	(4.780.109)	(8.612.735)	(8.609.117)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	27	(2.244.447)	(2.204.711)	(3.096.489)	(2.536.438)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	8	(328.022)	(296.842)	(544.698)	(418.081)
Resultado de equivalência patrimonial	15	(1.746.598)	449.107	-	-
Outras despesas operacionais, líquidas	30	(536.907)	(771.201)	(866.430)	(1.048.970)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(1.127.274)	976.265	1.415.968	1.595.698
Resultado financeiro	29	(617.418)	(55.769)	(866.918)	(545.521)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		(1.744.692)	920.496	549.050	1.050.177
Imposto de renda e contribuição social	11	285.472	108.814	(20.070)	(20.867)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		(1.459.220)	1.029.310	528.980	1.029.310
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS					
PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	37	(326.018)	(268.671)	(2.314.218)	(268.671)
LUCRO (PREJUÍZO) DOS EXERCÍCIOS		(1.785.238)	760.639	(1.785.238)	760.639
LUCRO (PREJUÍZO) POR AÇÃO - R\$					
Básico	31	(0,8831)	0,8266	(0,8831)	0,8266
Diluído	31	(0,8831)	0,8266	(0,8831)	0,8266

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

**DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Em milhares de reais - R\$)**

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS		(1.785.238)	760.639	(1.785.238)	760.639
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado em períodos subsequentes:					
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	15	(186.144)	77.522	(186.144)	77.522
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	15	147.486	623.561	147.486	623.561
Ganho (perda) em operações de <i>hedge</i> de fluxo de caixa	5.2.1.1	(738)	2.828	(68.235)	79.335
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de <i>hedge</i> de fluxo de caixa	5.2.1.2 e 11	251	(961)	24.221	(23.534)
Equivalência sobre ganho (perda) na operação de <i>hedge</i> de fluxo de caixa	5.1 e 15	(67.497)	76.507	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de <i>hedge</i> de fluxo de caixa	5.1, 11 e 15	23.970	(22.573)	-	-
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado em períodos subsequentes:					
Ganho (perda) atuarial		(11.555)	63.089	(17.143)	44.917
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) atuarial		11.379	(21.450)	13.246	(22.850)
Equivalência sobre perda atuarial	15	(5.588)	(18.172)	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) sobre ganho atuarial	15	1.867	(1.400)	-	-
Resultado abrangente para os exercícios, líquido dos efeitos tributários		(1.871.807)	1.539.590	(1.871.807)	1.539.590

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

Nota explicativa	Reservas de capital							Ajustes de Avaliação Patrimonial			
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Capital adicional integralizado	Reservas de lucros			Lucros (prejuízo) acumulados	Transação de Capital	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido total
					Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros				
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023	2.000.000	-	166.845	297.075	18.650	1.151.547	5.583.479	-	283.590	(128.183)	9.373.003
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	760.639	-	-	760.639
Efeito reflexo de hiperinflação em controlada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	623.561	623.561
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	155.390	155.390
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	760.639	-	778.951	1.539.590
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	-	-	-	74.511	-	-	-	-	-	-	74.511
Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações Phantom	-	-	-	(14.456)	-	-	-	-	-	-	(14.456)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	15.305	-	-	-	-	-	-	15.305
Aquisição de controladas sob controle comum	-	-	-	-	-	-	-	-	40.733	-	40.733
Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros	-	-	-	-	-	-	(1.411.912)	-	-	-	(1.411.912)
Distribuição de juros sobre capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	(406.859)	-	-	(406.859)
Constituição da reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	39.544	(39.544)	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	353.780	(353.780)	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024	2.000.000	-	166.845	372.435	18.650	1.191.091	4.485.803	-	324.323	650.768	9.209.915
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024	2.000.000	-	166.845	372.435	18.650	1.191.091	4.485.803	-	324.323	650.768	9.209.915
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	(1.785.238)	-	-	(1.785.238)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	147.486	147.486
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(234.055)	(234.055)
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	(1.785.238)	-	(86.569)	(1.871.807)
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	-	-	-	79.441	-	-	-	-	-	-	79.441
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	24	13.542	-	(13.818)	-	-	-	-	-	-	(276)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	(4.914)	-	-	-	-	-	-	(4.914)
Incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding	24	4.000.000	-	1.583.536	-	-	-	-	-	-	5.583.536
Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros	-	-	-	-	-	-	374	-	-	-	374
Recompra de Ações	24	(19.559)	-	-	-	-	-	-	-	-	(19.559)
Constituição da reserva de incentivo fiscal - Incorporação da controlada Avon Industrial	24	-	-	-	-	561.301	(561.301)	-	-	-	-
Absorção do prejuízo do exercício	-	-	-	-	-	-	(1.785.238)	1.785.238	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025	6.000.000	(6.017)	166.845	2.016.680	18.650	1.752.392	2.139.638	-	324.323	564.199	12.976.710

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro (prejuízo) líquido do exercício		(1.785.238)	760.639	(1.785.238)	760.639
Ajustes para reconciliar o lucro líquido (prejuízo) do exercício com o caixa líquido gerado pelas (utilizado nas) atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	343.576	390.112	813.932	694.050
Ganho (perdas) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	29	208	(308.826)	(72.237)	(296.970)
(Perda) ganho decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	5	(3.315)	144.557	126.585	213.041
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	102.874	66.427	152.010	105.125
Atualização monetária de depósitos judiciais	12	(28.957)	(24.028)	(47.234)	(29.016)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	19.393	45.888	29.369	55.600
Imposto de renda e contribuição social	11	(285.472)	(108.814)	20.070	20.867
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		8.233	15.707	40.139	67.710
Resultado de equivalência patrimonial	15	1.746.598	(449.107)	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	18	57.370	49.288	109.495	84.732
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	19	360.934	203.540	456.104	203.540
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações		57.528	69.332	66.964	74.575
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	8	328.022	296.842	544.698	418.081
Provisão para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	9	3.520	45.786	249.060	241.886
Efeito de economia hiperinflacionária	29	-	-	17.814	422.878
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas		46.339	(153.688)	69.014	(153.688)
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada		(74.653)	426.651	86.485	426.651
Perda de créditos tributários não realizáveis		-	29.331	-	29.331
Créditos tributários	30	(53.407)	(149.989)	(173.563)	(150.662)
Indenizações CD Canoas	30	(44.364)	-	(44.364)	-
Provisão recebíveis parcela fixa - alienação TBS	30	434.062	-	434.062	-
Remuneração FIDC		-	-	5.313	-
Outros movimentos para reconciliar o lucro		(79.734)	1.995	(34.613)	1.995
		1.153.517	1.351.643	1.063.866	3.190.365
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes e partes relacionadas		(269.253)	675.030	(1.536.605)	75.638
Estoques		(60.838)	(44.958)	(840.558)	(213.536)
Impostos a recuperar		111.444	309.080	20.960	315.650
Outros ativos		17.998	(31.593)	19.894	(38.423)
Subtotal		(200.649)	907.559	(2.336.309)	139.329
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas		(48.001)	1.013.076	309.015	342.697
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		(223.880)	27.994	(331.838)	170.593
Obrigações tributárias		(60.086)	58.118	(4.835)	77.928
Outros passivos		46.327	(116.400)	(111.830)	(205.821)
Subtotal		(285.640)	982.788	(139.488)	385.397
CAIXA GERADO (CONSUMIDO) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
		667.228	3.241.990	(1.411.931)	3.715.091
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		-	(161.998)	(189.271)	(654.303)
Depósitos judiciais realizados, líquido de levantamentos	12	(31.417)	9.614	(105.438)	(89.250)
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	22	(141.964)	(83.895)	(161.575)	(94.453)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	(39.446)	(49.875)	(55.143)	(67.908)
Pagamento de juros sobre arrendamento	18	(57.370)	(49.288)	(108.009)	(83.045)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	19	(315.472)	(326.811)	(409.594)	(326.811)
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)	37	326.018	(490.182)	2.325.977	(490.182)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES OPERACIONAIS		407.577	2.089.555	(114.984)	1.909.139
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Caixa advindo de aquisição / incorporação de controlada	15	25.841	-	75.688	124.414
Adições de imobilizado e intangível	16 e 17	(63.910)	(154.611)	(379.474)	(472.811)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		-	7.866	49.500	23.094
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(12.577.288)	(20.066.368)	(23.157.315)	(26.423.953)
Resgate de títulos e valores mobiliários		12.496.442	20.552.665	23.472.961	26.511.352
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários		50.747	97.110	103.247	212.413
Recebimento de dividendos de controladas	15	40.000	100.000	-	-
Aumento de capital	15	(82.548)	(501.984)	-	-
Aquisição de controladas	15	-	(137.169)	-	(137.169)
Atividades de investimento - operações descontinuadas (efeitos caixa)	37	-	-	120.634	-
CAIXA LÍQUIDO (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		(110.716)	(102.491)	285.241	(162.660)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	18	(99.198)	(98.785)	(202.314)	(196.386)
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	19	(218.636)	(1.422.769)	(218.781)	(1.422.769)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	19	-	1.422.992	2.787	1.423.137
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	24	(6.017)	-	(6.017)	-
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio		(144.835)	(1.755.731)	(144.835)	(1.755.731)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	(14.769)	(15.428)	(16.512)	(15.721)
Captação FIDC	36	-	-	200.000	353.489
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		(483.455)	(1.869.721)	(385.672)	(1.613.981)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(35.066)	10.635
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA					
		(186.594)	117.343	(250.481)	143.133
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		236.885	119.542	1.741.187	1.598.054
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		50.291	236.885	1.490.706	1.741.187
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA					
		(186.594)	117.343	(250.481)	143.133

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
RECEITAS		16.762.093	17.384.243	27.489.111	27.163.651
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		17.454.906	18.128.568	28.660.913	28.301.813
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões		(328.022)	(296.842)	(544.698)	(418.081)
Outras despesas operacionais, líquidas		(364.791)	(447.483)	(627.104)	(720.081)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(12.424.440)	(12.895.238)	(19.404.420)	(18.639.051)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(7.076.307)	(7.480.474)	(10.996.325)	(10.610.290)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(5.114.500)	(4.941.057)	(7.974.033)	(7.549.210)
Perda por redução ao valor recuperável de ativos		(233.633)	(473.707)	(434.062)	(479.551)
VALOR ADICIONADO BRUTO		4.337.653	4.489.005	8.084.691	8.524.600
RETENÇÕES		(343.576)	(390.116)	(813.932)	(694.050)
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	(343.576)	(390.116)	(813.932)	(694.050)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		3.994.077	4.098.889	7.270.759	7.830.550
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		(1.681.611)	914.596	255.458	485.245
Resultado de equivalência patrimonial	15	(1.746.598)	449.107	-	-
Receitas financeiras		64.987	465.489	255.458	485.245
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR (OPERAÇÕES CONTINUADAS)		2.312.466	5.013.485	7.526.217	8.315.795
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR (OPERAÇÕES DESCONTINUADAS)		(326.018)	(268.671)	(1.855.167)	(268.671)
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR		1.986.448	4.744.814	5.671.050	8.047.124
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		1.986.448	4.744.814	5.671.050	8.047.124
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (OPERAÇÕES CONTINUADAS)		2.312.466	5.013.485	7.526.217	8.315.795
Pessoal		1.379.282	1.442.867	3.128.127	3.016.637
Remuneração direta		1.038.080	1.138.104	2.246.597	2.302.222
Benefícios		251.872	221.460	563.036	494.668
FGTS		89.330	83.303	318.494	219.747
Impostos, taxas e contribuições		1.709.999	2.020.050	2.746.735	3.239.082
Federal		(479.055)	(384.378)	(1.312.943)	(1.080.208)
Estadual		2.189.054	2.404.428	4.059.678	4.319.290
Remuneração de capitais de terceiros		682.405	521.258	1.122.375	1.030.766
Despesas financeiras		682.405	521.258	1.122.375	1.030.766
Outras		-	-	-	-
Remuneração de capitais próprios		(1.459.220)	1.029.310	528.980	1.029.310
Distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio		-	406.859	-	406.859
Lucro (prejuízo) dos exercícios		(1.459.220)	622.451	528.980	622.451
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (OPERAÇÕES DESCONTINUADAS)		(326.018)	(268.671)	(1.855.167)	(268.671)

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1. INFORMAÇÕES GERAIS	14
2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	16
3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS	16
4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS.....	36
5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO	39
6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	46
7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	47
8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....	47
9. ESTOQUES.....	48
10. IMPOSTOS A RECUPERAR	48
11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	49
12. DEPÓSITOS JUDICIAIS.....	51
13. OUTROS ATIVOS.....	51
14. ATIVO NÃO CIRCULANTE MANTIDO PARA VENDA	52
15. INVESTIMENTOS	54
16. IMOBILIZADO.....	58
17. INTANGÍVEL	61
18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO	66
19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES.....	70
20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE “RISCO SACADO”	72
21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	73
22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS	73
23. OUTROS PASSIVOS.....	76
24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	78
25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS	79
26. RECEITA LÍQUIDA	82
27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	82
28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS.....	82
29. RESULTADO FINANCEIRO.....	85
30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS	86
31. RESULTADO POR AÇÃO.....	86
32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS	87
33. COMPROMISSOS.....	90
34. COBERTURA DE SEGUROS.....	91
35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA	91
36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC	92
37. OPERAÇÕES DESCONTINUADAS.....	92
38. EVENTOS SUBSEQUENTES	95

1. INFORMAÇÕES GERAIS

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

A conversão do registro de Categoria "B" para "A", bem como a listagem e admissão das ações da Companhia no Novo Mercado da B3, foram aprovadas em decorrência do cumprimento das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação da antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., pela Companhia. Em 2 de julho de 2025, a Companhia iniciou a negociação com as ações NATU3 no segmento do Novo Mercado da B3.

A Companhia é uma entidade operacional que possui subsidiárias e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. A Natura Cosméticos e suas controladas são denominadas "Companhia".

As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura" e "Avon" na América Latina. A Companhia atua por meio de múltiplos canais de comercialização, incluindo varejo físico, comércio eletrônico, *business-to-business* (B2B) e franquias. Destaca-se, adicionalmente, o canal de venda direta, realizado predominantemente pelas consultoras.

A Companhia também opera, por meio da sua controlada, Natura &Co Pay Sociedade de Crédito Direto, instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, oferecendo conta digital, serviços de pagamento, antecipação de recebíveis e outras soluções financeiras, com foco na inclusão e educação financeira de suas consultoras.

1.1 Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Em 30 de junho de 2025, em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum, a qual se tornou eficaz nesta data.

Com a efetivação da incorporação, o investimento da Natura &Co Holding S.A. na Companhia foi cancelado e a Companhia emitiu 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural, representativa de seu capital, para cada ação de emissão da Natura &Co Holding S.A. detida por seus acionistas em 1º de julho de 2025, em conformidade com a relação de substituição estabelecida no Protocolo e Justificação.

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

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

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

Conforme divulgado anteriormente nas informações contábeis intermediárias, essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) – Combinação de negócios. Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na seção de Resumo das Políticas Contábeis Materiais, nota explicativa nº 3.5 destas demonstrações financeiras.

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

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

Adicionalmente, as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado individuais e consolidadas da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025 contemplam os resultados individuais e consolidados auferidos pela antiga controladora de forma prospectiva, a partir da data da incorporação em 1º de julho de 2025, ou seja, contemplando o período de seis meses findo em 31 de dezembro de 2025. A referida transação e política contábil também foi refletida nas respectivas notas explicativas que acompanham os saldos patrimoniais e de resultado dessas demonstrações financeiras. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 15 - Investimentos.

1.2 Conclusão da alienação da controlada indireta Avon Internacional

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

Os grupos de ativos acima descritos conjuntamente atenderam aos critérios de classificação como "ativo mantido para venda" e de "operações descontinuadas" simultaneamente, em conexão com o plano estratégico da Administração, aprovado pelos órgãos de governança da Companhia. Portanto, tratou-se de um único plano coordenado, com compradores distintos, cujas transações ocorreram em ordem cronológica não sequencial.

Como parte da classificação de um grupo de ativos como ativo mantido para venda, a Companhia mensurou este grupo de ativos pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo líquido das despesas de venda. Em 30 de junho de 2025, em razão da mensuração ao valor justo dos ativos e passivos realizada na combinação de negócios com a ACL em 4 de dezembro de 2024, não foi identificado indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, pois os saldos foram mensurados com base nos saldos contábeis existentes, os quais se aproximavam substancialmente de seus respectivos valores justos.

Em 14, 18 e 23 de setembro de 2025, a Companhia celebrou acordos vinculantes para a alienação, respectivamente, (i) dos grupos de ativos da Avon CARD, (ii) da ACL, exceto a marca Avon na América Latina, e (iii) da Avon Rússia. As respectivas transações foram concluídas após a satisfação das condições precedentes em 3 de outubro e 31 de dezembro, respectivamente.

Em relação ao grupo de ativos da Avon CARD, o contrato previa a contraprestação de US\$1,00 (um Dólar Americano), acrescido de US\$22,5 milhões, equivalentes a R\$120.634 na data da conclusão da transação, referente a saldos intragrupos entre a Avon Guatemala e a Avon México, subsidiária integral da Companhia. A transação foi concluída em 3 de outubro de 2025, após a conclusão das condições precedentes, e os impactos decorrentes da perda de controle, incluindo os efeitos dos custos incrementais e da reciclagem da conversão de balanço, resultaram no reconhecimento de um ganho no montante total de R\$128.040, registrado na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas (nota explicativa nº 37).

Em relação ao grupo de ativos da ACL, o contrato previa contraprestação simbólica de £1,00 (uma Libra Esterlina), acrescida de contraprestações contingentes ("*earn-out*" e eventos de liquidez), as quais foram avaliadas pela Companhia com valor justo nulo. Dessa forma, com base no valor justo líquido de venda do grupo de ativos, a Companhia reconheceu uma perda integral por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos da ACL no montante total de R\$1.791.126. A transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025, após a conclusão das condições precedentes, e os impactos decorrentes da perda de controle, incluindo os efeitos dos custos incrementais e da reciclagem da conversão de balanço, resultaram no reconhecimento de uma perda no montante total de R\$1.976.020, registrada na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas (vide nota explicativa nº 37).

Em relação ao grupo de ativos da Avon Rússia, o contrato previa a contraprestação de RUB2.520.400.000 (dois bilhões, quinhentos e vinte mil e quatrocentos Rublos Russos), equivalentes a R\$169.116. A transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025, após a conclusão das condições precedentes, e os impactos decorrentes da perda de controle, incluindo os efeitos dos custos incrementais e da reciclagem da conversão de balanço, resultaram no reconhecimento de uma perda no montante total de R\$241.821, registrada na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas (vide nota explicativa nº 37). Os recursos da transação foram recebidos pela Companhia em 17 de fevereiro de 2026, portanto o efeito caixa da transação ocorreu no primeiro trimestre de 2026.

As três transações supracitadas foram realizadas por controladas indiretas da Companhia. Dessa forma, os efeitos decorrentes da perda de controle, registrados em operações descontinuadas, referem-se substancialmente à visão consolidada. Exceto, na visão controladora, pelo reconhecimento da provisão integral dos recebíveis remanescentes junto à antiga controlada ACL, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680 (efeito nulo na visão consolidada por se tratar de uma transação intragrupo). Informações adicionais sobre as transações estão divulgadas nas notas explicativas nº 4.11, nº 14 e nº 37.

Nas demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa, os efeitos associados a essas operações classificadas como ativos não circulante mantido para venda foram classificadas como operação descontinuada no exercício findo em 31 de dezembro de 2025, em decorrência da incorporação reversa ocorrida em 1º de julho de 2025. A reapresentação da demonstração do resultado para o período comparativo referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024 não foi necessária pelo mesmo motivo, acrescido do fato de que a ACL foi readquirida pela Companhia em 4 de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo de *Chapter 11*.

Os saldos comparativos em 31 de dezembro de 2024, apresentados na nota explicativa de operações descontinuadas, correspondem substancialmente aos valores da provisão integral dos recebíveis relativos à contraprestação contingente ("*earn-out*"), registrada em 31 de março de 2024, originada na alienação da antiga controlada The Body Shop.

2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As demonstrações financeiras individuais e consolidadas (daqui em diante denominada "demonstrações financeiras") foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as normas da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") e os pronunciamentos, interpretações e orientações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e em conformidade com as *IFRS - International Accounting Standards* ("IFRS"), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* ("IASB"), e pelas disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações.

As demonstrações financeiras evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais são consistentes com as utilizadas pela Administração em sua gestão.

As demonstrações financeiras da Companhia foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 11 de março de 2026.

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) demais ativos financeiros referidos na nota explicativa nº 3.7.1; (iii) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (iv) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações ("*phantom shares*" da B3) com liquidação em caixa.

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

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas demonstrações financeiras estão definidas a seguir. Essas práticas vêm sendo aplicadas de modo consistente em todos os exercícios apresentados, exceto quanto: (i) às novas normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025 (conforme descrito na nota explicativa nº 3.27); e (ii) às políticas contábeis anteriormente aplicadas exclusivamente pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A., até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

A partir da incorporação da antiga controladora, essas políticas contábeis materiais passaram a ser aplicadas pela Companhia na preparação destas demonstrações financeiras, abrangendo especificamente os Ativos Intangíveis relativos a Marcas e Patentes, Relacionamentos com representantes e Tecnologias desenvolvidas, decorrentes da combinação de negócios com a Avon nos países da América Latina, bem como as políticas de Informações por segmento, Ações em tesouraria e do Resultado por ação, em razão da referida incorporação e da aprovação do programa de recompra de ações iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3. Essas políticas estão descritas a seguir (notas explicativas nº 3.12, nº 3.22, nº 3.23 e nº 3.27).

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 demonstrações financeiras, não havendo efeitos nos respectivos saldos contábeis.

3.1 Classificação circulante versus não circulante

A Companhia apresenta os ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante, de acordo com a expectativa de realização e/ou consumo esperado no curso normal do ciclo operacional, conforme definido pela IAS 1/ CPC 26 (RI) - Apresentação das Demonstrações Contábeis.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são classificados como ativos e passivos não circulantes, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.18.

3.2 Conversão de moeda estrangeira

3.2.1 Moeda funcional

Os itens incluídos nas demonstrações financeiras da Companhia e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual cada uma das empresas atua ("moeda funcional"). As demonstrações financeiras são apresentadas na moeda funcional e de apresentação da Companhia, o Real.

3.2.2 Transações e saldos em moeda diferente de sua moeda funcional

As transações em moeda estrangeira, ou seja, qualquer moeda diferente da moeda funcional, são convertidas para a moeda funcional das empresas incluídas nestas demonstrações financeiras consolidadas utilizando as taxas de câmbio em vigor nas datas das transações.

Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes são reconhecidos no resultado do exercício, em "receitas financeiras" e "despesas financeiras".

3.2.3 Controladas com outra moeda funcional

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional não seja o Real, são convertidas para Reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio vigente na data das correspondentes transações.

O balanço patrimonial é convertido para Reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício. Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados em “outros resultados abrangentes” nas demonstrações do resultado abrangente no patrimônio líquido.

Este cálculo de conversão é diferente para Natura Cosméticos S.A. - Argentina (“Natura Argentina”) que se tornou uma economia hiperinflacionária a partir de 1º de julho de 2018, no qual além do balanço patrimonial, as receitas e despesas são também convertidas para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

3.2.4 Economia hiperinflacionária

Em 1º de julho de 2018, a Argentina passou a ser considerada economia hiperinflacionária considerando a elevação nos índices oficiais de preços do país acumulados naquela data (Índice de Preços ao Consumidor, ou “IPC”).

Dessa forma, os ativos e passivos não monetários registrados pelo custo histórico nesta controlada foi atualizado com base no índice citado anteriormente, sendo os impactos resultantes das alterações no poder de compra geral apresentados na demonstração de resultado. O efeito líquido da atualização inflacionária dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 foi apresentado em conta específica para efeito de hiperinflação no resultado financeiro (vide nota explicativa nº 29).

Para fins de conversão dos saldos contábeis da respectiva controlada para a moeda de apresentação em Reais utilizada nas demonstrações financeiras da Companhia, foram adotados os seguintes procedimentos: i) os montantes de ativos e passivos foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício; e ii) os montantes de receitas e despesas do exercício foram convertidos pela taxa de câmbio da data de encerramento do exercício (idem acima), ao invés da taxa de câmbio média do exercício, a qual é utilizada na conversão de moeda diferente da moeda funcional em economias não hiperinflacionárias. A inflação acumulada na Argentina no exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foi de 28% (82% em 31 de dezembro de 2024).

3.3 Consolidação

As seguintes práticas são aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras:

a) Investimentos em controladas

A Companhia controla uma entidade quando está exposta a, ou tem direito sobre, os retornos variáveis advindos de seu envolvimento com a entidade e tem a habilidade de afetar esses retornos exercendo seu poder sobre a entidade. As demonstrações financeiras de controladas são incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas a partir da data em que a Companhia obtiver o controle até a data em que o controle deixa de existir.

Nas demonstrações financeiras individuais, os investimentos em controladas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações financeiras das controladas são elaboradas para a mesma data-base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes para adequar as políticas contábeis às da Companhia.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível à Companhia sobre o lucro líquido ou prejuízo do exercício desses investimentos é registrada na demonstração do resultado da controladora em “resultado de equivalência patrimonial”. Todos os saldos intragrupo, receitas e despesas e ganhos e perdas não realizados, oriundos de transações intragrupo, são eliminados por completo. Os outros resultados abrangentes de controladas são registrados diretamente no patrimônio líquido da Companhia em “outros resultados abrangentes”.

Abaixo é apresentada a relação de controladas diretas da Companhia em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Participação - %	
	2025	2024
Natura &Co International S.à.R.L. (Luxembourg) ^(d)	100,00	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. – Brasil	100,00	100,00
Natura Comercial Ltda. – Brasil	100,00	100,00
Natura Biosphera Franqueado Ltda. – Brasil	100,00	100,00
Natura Cosméticos S.A. – Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos C.A. – Venezuela	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. – Peru	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. – Argentina	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia	99,99	99,99
Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. – Cingapura	100,00	100,00
Natura &Co Pay Serviços Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda.	100,00	100,00
Natura &Co Pay Holding Financeira S.A.	100,00	100,00
Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. ^(d)	100,00	100,00
Newbeauty Franquias Ltda. ^(d)	100,00	100,00
Fundo de Investimento Essencial – Brasil	100,00	100,00
Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal	27,00	30,30
Natura Europa SAS – França	100,00	100,00
Natura Brasil, Inc. – EUA	100,00	100,00
Avon S.A. do Chile ^(a)	99,88	99,88
Avon Industrial Ltda ^(b)	-	100,00
Cosmeticos Avon Sociedad Anonima Comercial e Industrial (“Avon Argentina”) ^(a)	-	98,00
Cosmeticos Avon de Uruguay S.A. ^(a)	100,00	100,00
N&Co Ecuador S.A.S. ^(a)	99,99	99,99

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

- (a) Sociedades adquiridas pela Companhia durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2024. A Avon Argentina foi incorporada pela Natura Argentina em 1º de agosto de 2025.
- (b) Sociedade incorporada pela Companhia em 1º de novembro de 2025.
- (c) As sociedades The Body Shop Brasil Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. e The Body Shop Brasil Franquias Ltda. tiveram sua razão social alterada para Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. e Newbeauty Franquias Ltda., respectivamente.
- (d) Com a incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a sociedade se tornou uma controlada direta da Companhia.

As atividades das controladas diretas estão descritas abaixo:

- “Natura &Co International S.à r.l.” (“Natura &Co International”): empresa constituída em Luxemburgo em 14 de fevereiro de 2020 com o propósito primordial de atuar como o braço financeiro da Companhia (uma “Finco”), centralizando a atividade de captação de recursos junto a entidades externas e provendo financiamento para as demais entidades do grupo econômico em nome da entidade controladora. Adicionalmente a entidade também têm como objetivo a gestão e participações em empresas nacionais e estrangeiras. Com a incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a sociedade se tornou uma controlada direta da Companhia.
- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Companhia.
- Natura Comercial Ltda. (“Natura Comercial”): suas atividades compreendem a comercialização de produtos de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, por meio de vendas realizadas no mercado de varejo.
- Natura Biosphera Franqueadora Ltda.: outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.
- Natura Cosméticos S.A. – Chile (“Natura Cosméticos – Chile”), Natura Cosméticos S.A. – Peru (“Natura Cosméticos – Peru”), Natura Cosméticos S.A. – Argentina (“Natura Cosméticos – Argentina”), Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia (“Natura Cosméticos – Colômbia”) e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V. (“Natura Distribuidora de México”): suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- Natura Cosméticos C.A. – Venezuela (“Natura Cosméticos – Venezuela”): encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos, transações ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.
- Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V. (“Natura Cosméticos e Serviços Mexico”): suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. (“Natura Cosméticos Mexico”): suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Europa SAS – França, Natura Brasil Inc., Natura International Inc.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.
- Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. – Cingapura: empresa constituída em 2020, ainda sem operações.
- Natura &Co Pay Serviços Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda. (“Natura &CO Pay”): suas atividades consistem em prestação de serviços e gerenciamento de pagamentos.
- Natura &Co Pay Financeira Holding S.A. (“Natura &CO Pay Holding”): tem como objetivo exclusivo a participação em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.
- Fundo de Investimento Essencial – Brasil: fundo de investimento constituído sob forma de condomínio, com objetivo de aplicar recursos em ativos financeiros de diferentes naturezas, riscos e características, sem compromisso de concentração em nenhum ativo ou fator de risco em especial.
- Avon Industrial Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Avon para a Companhia. A sociedade foi incorporada pela Companhia em 1º de novembro de 2025.
- Cosmetics Avon Sociedad Anonima Comercial e Industrial: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Avon para a Companhia. A Companhia foi incorporada pela Natura Argentina em 1º de agosto de 2025.
- Cosmetics Avon de Uruguay S.A.: suas atividades concentravam-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.
- N&Co Ecuador S.A.S.: suas atividades concentravam-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.
- Avon S.A. do Chile: suas atividades concentravam-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 não há controladas direta ou indiretamente que possuam participações significativas detidas por acionistas não controladores.

3.4 Combinação de negócios e ágio por rentabilidade futura (“goodwill”)

Combinações de negócios (exceto aquelas envolvendo entidades sob controle comum) são contabilizadas através da aplicação do método de aquisição. A contraprestação transferida é mensurada pelo valor justo na data da aquisição, bem como os ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos. A contraprestação transferida não inclui valores referentes à liquidação de relacionamentos preexistentes, esses valores são geralmente reconhecidos no resultado do exercício.

A Companhia determina que adquiriu um negócio quando o conjunto de atividades e ativos adquirido inclui *inputs* e um processo substantivo que, juntos, contribuem significativamente para a capacidade de gerar *outputs*. O processo adquirido é considerado substantivo se for crítico para a capacidade de continuar a produzir *outputs*, e os *inputs* adquiridos incluem a força de trabalho organizada com as habilidades necessárias, conhecimento ou experiência para executar esse processo, ou se contribui significativamente para a capacidade de continuar produzindo *outputs*. Os ativos e passivos financeiros assumidos são avaliados com o objetivo de classificá-los e alocá-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição.

Os custos relacionados à aquisição são contabilizados como despesas conforme incorridos e reconhecidos como outras despesas operacionais. Qualquer *goodwill* resultante da transação é testado anualmente em relação ao seu valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode ser prejudicado.

O *goodwill* é inicialmente mensurado ao custo, como o excedente do montante agregado de: (i) a contraprestação transferida à valor justo; (ii) o valor de qualquer participação de não controladores na adquirida; e (iii) em uma combinação de negócios realizada em estágios, o valor justo da participação acionária anteriormente detida pela adquirente na adquirida na data de aquisição; em relação aos ativos líquidos adquiridos (ativos identificáveis adquiridos, líquidos e os passivos assumidos). Subsequentemente, o *goodwill* é mensurado ao custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável. Quando esse montante agregado é inferior ao valor líquido dos ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos, o ganho na compra vantajosa é reconhecido imediatamente no resultado.

Para fins de teste do valor recuperável, o *goodwill* adquirido em uma combinação de negócios é, a partir da data de aquisição, alocado a cada uma das Unidades Geradoras de Caixa ("UGC") da Companhia que se espera que sejam beneficiadas pelas sinergias da combinação, independentemente de outros ativos ou passivos da adquirida ser atribuídos a essas unidades e testado anualmente quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode apresentar redução ao valor recuperável.

3.5 Combinação de negócios sob controle comum

Em uma combinação de negócios envolvendo entidades sob controle comum, em que todas as entidades combinadas ou negócios são controlados pela mesma parte, ou partes, antes e depois da combinação de negócios, e esse controle não é transitório, a Companhia aplica o método de valor predecessor.

Ao aplicar este método, as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade adquirida como equivalentes aos registros da Companhia, refletindo (a) os resultados operacionais e posição patrimonial da adquirida em exercícios anteriores; (b) os resultados operacionais da Companhia e de sua adquirida resultantes da reestruturação; (c) os ativos e passivos da Companhia a custo histórico (e ao valor justo precedente, quando aplicável); e (d) os resultados por ação da Companhia em todos os exercícios apresentados (ajustados quando aplicável). Nesses casos, portanto, não há apuração de *goodwill* nestas operações, sendo qualquer efeito resultante de diferenças entre o saldo contábil adquirido e a contraprestação pagas reconhecidas no patrimônio líquido.

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

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

Em 1º de novembro de 2025, a Companhia incorporou sua controlada Avon Industrial Ltda, operação realizada entre entidades sob controle comum, não havendo alteração no controle acionário do Grupo antes e após a reorganização.

De forma semelhante, em 1º de agosto de 2025, a controlada da Companhia Natura Argentina incorporou a Avon Argentina, igualmente caracterizando uma reorganização societária entre entidades sob o mesmo controle acionário do Grupo antes e após a operação.

Em janeiro de 2024 foi concluída a aquisição da empresa Avon Chile SAS ("Avon Chile") e em agosto de 2024 concluída a aquisição das companhias Avon Argentina, N&CO Ecuador S.A.S. ("Avon Equador") e Cosméticos Avon Uruguay S.A. ("Avon Uruguai") junto à antiga coligada API. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 15 - Investimentos.

3.6 Caixa e equivalentes de caixa

São mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. Caixa e equivalentes de caixa incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título ou considerados de liquidez imediata concedida pelo emissor ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um risco insignificante de mudança de valor. Os instrumentos que não são elegíveis para a classificação de caixa e equivalentes de caixa, devido à sua liquidez, prazo de vencimento ou mesmo ao risco de mudança de valor, são classificados como títulos e valores mobiliários.

3.7 Instrumentos financeiros

3.7.1 Ativos financeiros

Reconhecimento inicial e mensuração

No reconhecimento inicial, um ativo financeiro não mensurado ao valor justo por meio do resultado, é mensurado ao valor justo mais ou menos, os custos de transação que são diretamente atribuíveis à aquisição ou emissão do ativo ou passivo financeiro. Subsequente, os ativos financeiros são mensurados pelo custo amortizado, ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes ("VJORA") ou pelo valor justo ou por meio do resultado ("VJR").

A classificação dos ativos financeiros no reconhecimento inicial depende das características dos fluxos de caixa contratuais do ativo financeiro e do modelo de negócio da Companhia para a gestão destes ativos financeiros. O modelo de negócios da Companhia para gerenciar ativos financeiros se refere a como ela gerencia seus ativos financeiros para gerar fluxos de caixa. O modelo de negócios determina se os fluxos de caixa resultarão do recebimento de fluxos de caixa contratuais, da venda de ativos financeiros ou de ambos. Ativos financeiros classificados e mensurados ao custo amortizado são ativos financeiros "não derivativos" mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros a fim de receber fluxos de caixa contratuais, enquanto os ativos financeiros classificados e mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes são mantidos dentro de um modelo de negócios com o objetivo de manter ativos financeiros para receber fluxos de caixa contratuais e vendê-los.

Mensuração subsequente

Ativos financeiros ao custo amortizado

Os ativos financeiros ao custo amortizado são subsequentemente mensurados usando o método de juros efetivos e estão sujeitos a análise de redução ao valor recuperável. Ganhos ou perdas são reconhecidos na demonstração do resultado quando o ativo é baixado, modificado ou apresenta redução ao valor recuperável.

Os principais ativos financeiros da Companhia classificados como custo amortizado, incluem os saldos do contas a receber e de outros ativos circulantes e não circulantes.

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado são apresentados no balanço patrimonial pelo valor justo, com as variações líquidas do valor justo reconhecidas na demonstração do resultado. Essa categoria contempla além de instrumentos derivativos e investimentos patrimoniais listados, os quais a Companhia não tenha classificado de forma irrevogável ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes.

Os ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são fundos de investimento exclusivo, fundos de investimento mútuo, títulos públicos, letras financeiras, fundo de Investimento Dynamo Beauty Ventures Ltd. ("Fundo DBV"), Amazônia Viva e Natura Ventures, certificados de depósitos bancários ("CDB"), operações compromissadas e instrumentos derivativos financeiros e operacionais, conforme demonstrados na nota explicativa nº 5.4.

Desreconhecimento de instrumentos financeiros

Um ativo financeiro (ou, quando for o caso, uma parte de um ativo financeiro ou parte de um grupo de ativos financeiros semelhantes) é baixado quando os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expiraram, a Companhia transferiu os seus direitos ou riscos de receber os fluxos de caixa do ativo ou assumiu uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos, sem atraso significativo a um terceiro nos termos de um contrato de repasse e (i) a Companhia transferiu substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, ou (ii) a Companhia nem transferiu nem reteve substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, mas transferiu o controle do ativo.

Quando a Companhia transfere seus direitos de receber fluxos de caixa de um ativo ou celebra um acordo de repasse, ela avalia se, e em que medida, reteve os riscos e benefícios da propriedade. Quando a Companhia não transfere nem retém substancialmente todos os riscos e benefícios do ativo, nem transferiu o controle do ativo, a Companhia continua a reconhecer o ativo transferido na medida de seu envolvimento continuado. Nesse caso, a Companhia também reconhece um passivo associado. O ativo transferido e o passivo associado são mensurados em uma base que reflete os direitos e as obrigações que a Companhia manteve.

Redução ao valor recuperável ("impairment") de ativos financeiros

A Companhia reconhece provisão para perdas de crédito esperadas ("ECL") para todos os instrumentos de dívida não classificados subsequentemente ao valor justo por meio do resultado. As ECL são baseadas na diferença entre os fluxos de caixa contratuais devidos de acordo com o contrato e todos os fluxos de caixa que a Companhia espera receber, descontados por uma aproximação da taxa de juros efetiva original.

As ECL são reconhecidas em duas etapas: (i) para as exposições de crédito para as quais não houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, as ECL são provisionadas para perdas de crédito que resultem de eventos de inadimplência possíveis nos próximos 12 meses (uma ECL de 12 meses); (ii) para as exposições de crédito para as quais houve um aumento significativo no risco de crédito desde o reconhecimento inicial, uma provisão para perdas é requerida para as perdas de crédito esperadas ao longo da vida restante da exposição, independentemente do momento da inadimplência ("lifetime ECL").

Para contas a receber, a Companhia aplica uma abordagem simplificada no cálculo da ECL. Portanto, a Companhia não acompanha as mudanças no risco de crédito, mas reconhece uma provisão para perdas com base na ECL em cada data de balanço. A Companhia constituiu uma provisão com base em sua experiência histórica de perdas de crédito, ajustada por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Mais detalhes estão divulgados nas notas explicativas nº 4.6 e nº 4.10.

A Companhia considera um ativo financeiro inadimplente quando informações internas ou externas indicam que dificilmente receberá os valores contratuais em aberto. Um ativo financeiro é baixado quando não há expectativa razoável de recuperação dos fluxos de caixa contratuais.

3.7.2 Passivos financeiros

Reconhecimento inicial e mensuração

Todos os passivos financeiros são mensurados inicialmente ao seu valor justo, e, no caso de empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidos dos custos de transação diretamente atribuíveis. Os passivos financeiros da Companhia incluem empréstimos em moeda local e estrangeira, financiamentos e debêntures, obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC, instrumentos financeiros derivativos, fornecedores e operações de acordos de financiamento a fornecedores ("risco sacado"), fornecedores - partes relacionadas, passivo de arrendamento, seguros a pagar e dividendos a pagar.

Mensuração subsequente

Para fins de mensuração subsequente, os passivos financeiros são classificados em duas categorias: (i) passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado; ou (ii) passivos financeiros ao custo amortizado.

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado

Passivos financeiros ao valor justo por meio do resultado incluem passivos financeiros para negociação e passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado. Devido à estrutura de *hedge* de valor justo estabelecida para proteção da variabilidade de taxa de juros associada à emissão dos certificados de recebíveis imobiliários ("CRI"), os respectivos passivos apresentados em empréstimos, financiamentos e debêntures foram designados ao valor justo por meio do resultado.

Passivos financeiros são classificados como mantidos para negociação se forem incorridos para fins de recompra no curto prazo. Essa categoria também inclui instrumentos financeiros derivativos contratados pela Companhia que não são designados como instrumentos de *hedge* nas relações de *hedge* definidas pelo IFRS 9 / CPC 48 - Instrumentos Financeiros. Derivativos embutidos separados também são classificados como mantidos para negociação a menos que sejam designados como instrumentos de *hedge* eficazes.

Ganhos e perdas em passivos para negociação são reconhecidos na demonstração do resultado.

Os passivos financeiros designados no reconhecimento inicial ao valor justo por meio do resultado são designados na data inicial de reconhecimento, e somente se os critérios do IFRS 9 / CPC 48 forem atendidos.

Passivos financeiros ao custo amortizado

Esta é a categoria mais relevante para a Companhia. Após o reconhecimento inicial, empréstimos financiamentos e debêntures contraídos (exceto emissão dos certificados de recebíveis imobiliários acima referida) e concedidos sujeitos a juros são mensurados subsequentemente pelo custo amortizado, utilizando o método da taxa de juros efetiva. Ganhos e perdas são reconhecidos no resultado quando os passivos são baixados, bem como pelo processo de amortização da taxa de juros efetiva.

Qualquer diferença entre os valores captados e liquidados, é reconhecida na demonstração do resultado, utilizando o método da taxa efetiva de juros durante o exercício em que os empréstimos, financiamentos e debêntures estejam em aberto.

O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer prêmio ou desconto na aquisição e taxas ou custos que são parte integrante do método da taxa de juros efetiva. A amortização pelo método da taxa de juros efetiva é incluída como despesa financeira na demonstração do resultado.

Essa categoria geralmente se aplica principalmente a fornecedores e operações de risco sacado, empréstimos, financiamentos e debêntures e passivo de arrendamento.

Desreconhecimento

Um passivo financeiro é baixado quando a obrigação sob o passivo é liquidada, cancelada ou expirada. Quando um passivo financeiro existente é substituído por outro do mesmo mutuante em termos substancialmente diferentes, ou os termos de um passivo existente são substancialmente modificados, tal troca ou modificação é tratada como o desreconhecimento do passivo original e o reconhecimento de um novo passivo. A diferença nos respectivos valores contábeis é reconhecida na demonstração do resultado.

Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial se houver um direito legal atualmente exequível para compensar os valores reconhecidos e houver uma intenção de liquidar em uma base líquida, para simultaneamente realizar os ativos e liquidar o passivo.

3.7.3 Instrumentos financeiros derivativos

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Companhia, consistem em *swap* e compra a termo ("*non-deliverable forward*" ou "NDF"), que visam exclusivamente à proteção contra (i) riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial, aquisição de insumos e ativo imobilizado, exportações previstas, além dos fluxos de caixa dos aportes de capital nas controladas projetados em moedas estrangeiras; e (ii) variabilidade nas taxas de juros associadas a dívidas contraídas.

Os instrumentos financeiros derivativos são mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas em contrapartida ao resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de *hedge* de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas em "outros resultados abrangentes".

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Companhia com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações financeiras, tais como taxas de juros e câmbio.

Para fins de contabilidade de *hedge*, os *hedges* são classificados como: (i) *hedges* de valor justo quando protegem a exposição às mudanças no valor justo de um ativo ou passivo reconhecido ou de um compromisso firme não reconhecido; (ii) *hedges* de fluxo de caixa ao cobrir a exposição à variabilidade nos fluxos de caixa que seja atribuível a um risco particular associado a um ativo ou passivo reconhecido ou a uma transação prevista altamente provável ou ao risco de moeda estrangeira em um compromisso firme não reconhecido; e que possa afetar o resultado. A Companhia não possui *hedge* de um investimento líquido em uma operação estrangeira nos exercícios apresentados.

No início de uma relação de *hedge*, a Companhia designa formalmente e documenta a relação de *hedge* à qual pretendem aplicar a contabilidade de *hedge* e o objetivo e estratégia de gerenciamento de risco para realizar o *hedge*.

A documentação inclui a identificação do instrumento de cobertura, o item coberto, a natureza do risco que está sendo coberto e como a Companhia irá avaliar a eficácia das mudanças no valor justo do instrumento de cobertura em compensar a exposição a mudanças no valor justo ou caixa do item coberto, fluxos atribuíveis ao risco coberto. Espera-se que esses *hedges* sejam altamente eficazes na obtenção de alterações de compensação no valor justo ou fluxos de caixa e são avaliados em uma base prospectiva e contínua para determinar se realmente foram altamente eficazes ao longo dos períodos de relatório financeiro para os quais foram designados. Quando ocorrem desequilíbrios entre o índice de *hedge* do item objeto e do instrumento de *hedge*, e desde que o objetivo de gerenciamento de risco permaneça inalterado, a Companhia ajusta o índice de *hedge* por meio do rebalanceamento, de modo a restabelecer a relação de *hedge* dentro dos parâmetros definidos na estratégia de proteção, sem descontinuidade da relação de *hedge*.

Os *hedges* de valor justo e fluxo de caixa que atendem a todos os critérios de qualificação para contabilidade de *hedge* são contabilizados conforme descrito abaixo.

Hedge de valor justo

Consiste em fornecer proteção contra a variação no valor justo de ativos ou passivos reconhecidos ou de compromissos firmes não reconhecidos, ou componente de quaisquer desses itens, que seja atribuível a risco específico e que possa afetar o resultado.

Qualquer ganho ou perda resultante das variações do valor justo dos instrumentos derivativos designados como instrumento de *hedge*, bem como do ativo ou passivo protegido (objeto de *hedge*) são reconhecidos no resultado financeiro.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 a Companhia utilizou instrumentos financeiros derivativos, sendo aplicada a contabilidade de "*hedge* de valor justo" para proteção contra a variabilidade nas taxas de juros (IPCA) pactuadas como parte da emissão dos certificados de recebíveis imobiliários ("CRI") – debêntures da 12ª emissão.

Hedge de fluxo de caixa

Consiste em fornecer proteção contra a variação nos fluxos de caixa atribuível a um risco particular associado com um ativo ou passivo reconhecido ou uma transação prevista altamente provável e que possa afetar o resultado.

A parte efetiva das mudanças no valor justo dos derivativos que for designada e qualificada como *hedge* de fluxo de caixa é reconhecida em outros resultados abrangentes e acumulada em "ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa" e "efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa". Em um "*hedge* de fluxo de caixa", a parcela efetiva do ganho ou perda do instrumento de *hedge* é reconhecida diretamente no patrimônio líquido em outros resultados abrangentes, enquanto a parte inefetiva do *hedge* é reconhecida imediatamente no resultado financeiro.

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a Companhia utilizou de instrumentos financeiros derivativos, sendo aplicada a contabilidade de "*hedge* de fluxo de caixa" para proteção contra risco de variação de taxas de câmbio relacionados a operações de compra e venda em moeda estrangeira e operações de mútuo entre empresas do grupo (somente em 2024), que: (i) sejam altamente correlacionados no que se refere às alterações no valor de mercado do item que estiver sendo protegido, tanto no início quanto ao longo da vida do contrato; (ii) possuam documentação da operação, do risco objeto de *hedge*, do processo de gerenciamento de risco e da metodologia utilizada na avaliação da efetividade prospectiva; e (iii) sejam considerados efetivos na redução do risco associado à exposição a ser protegida. Sua contabilização possibilita a aplicação da metodologia de contabilidade de proteção (*hedge accounting*) com efeito da mensuração do seu valor justo no patrimônio líquido e sua realização no resultado do exercício na linha correspondente ao item protegido.

Descontinuidade da contabilidade de *Hedge*

A contabilização de *hedge* é descontinuada quando a Companhia cancela a relação de *hedge*, o instrumento de *hedge* vence ou é vendido, rescindido ou executado, ou não se qualifica mais como contabilização de *hedge*. Quaisquer ganhos ou perdas reconhecidas em outros resultados abrangentes e acumulados no patrimônio líquido àquela data referentes a *hedge* de fluxo de caixa permanecem no patrimônio líquido e são reconhecidos quando a transação prevista for finalmente reconhecida na demonstração do resultado.

Se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo não financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo exercício em que o ativo não financeiro adquirido ou passivo não financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando o ativo não financeiro é depreciado ou vendido.

Por outro lado, se uma transação prevista resultar no reconhecimento subsequente de um ativo ou passivo financeiro, o ganho ou perda acumulado em outros resultados abrangentes é reclassificado para o resultado durante o mesmo período em que o ativo financeiro adquirido ou passivo financeiro assumido impacta o resultado. Por exemplo, quando a receita ou despesa financeira é reconhecida.

Quando não se espera mais que a transação prevista ocorra, os ganhos ou as perdas acumulados e diferidos na demonstração das mutações do patrimônio líquido são reconhecidos imediatamente na demonstração do resultado.

A Companhia verifica, de maneira prospectiva, ao longo de toda a duração do *hedge*, a efetividade de seus instrumentos financeiros derivativos, bem como suas alterações de valor justo.

3.8 Contas a receber de clientes

As contas a receber de clientes correspondem aos valores a receber pela venda de mercadorias e serviços no curso normal das atividades da Companhia e são reconhecidas na medida em que a contraprestação que é incondicional for devida pelo cliente (ou seja, apenas a passagem do tempo é necessária antes do pagamento da contraprestação ser devido) e são mensurados no reconhecimento inicial pelo valor justo pela contraprestação à qual a Companhia espera ter direito em troca dos bens prometidos ao cliente.

Subsequentemente contas a receber são mensurados ao custo amortizado por meio de método de juros e estão sujeitos a análise de redução ao valor recuperável.

3.9 Estoques

Os estoques são avaliados pelo menor valor entre o seu custo médio e o valor realizável líquido. O valor realizável líquido é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios, menos os custos estimados de conclusão e os custos estimados necessários para realizar a venda.

A Companhia considera em sua provisão para perdas na realização dos estoques os seguintes componentes: produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração e materiais fora dos parâmetros de qualidade, registrados como "custo dos produtos vendidos".

3.10 Créditos de carbono - Programa carbono neutro

Em 2007, a Companhia assumiu com seus colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas o compromisso de ser uma empresa Carbono Neutro, que consiste em neutralizar suas emissões de Gases do Efeito Estufa, em sua cadeia completa de produção, desde a extração das matérias-primas até o pós-consumo.

Esse compromisso, que no presente momento refere-se às operações de todas as marcas da Companhia e, não reflete uma obrigação legal na medida em que regulamentação específica ainda não foi tramitada pelo poder legislativo.

Desta forma considerando as práticas historicamente aplicadas pela Companhia e a especificidade dos compromissos assumidos e divulgados ao mercado e sociedade, este compromisso é considerado uma obrigação não formalizada, conforme o IAS 37 / CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.

O passivo é estimado através dos inventários auditados de emissão de carbono realizados anualmente e valorizado com base na melhor estimativa de desembolso de caixa que será necessário para liquidar a obrigação presente na data do balanço considerando o histórico de transações semelhantes realizadas pela Companhia para tais fins. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o saldo registrado no passivo em "outros passivos não circulantes" refere-se ao total das emissões de carbono que ainda não foram neutralizadas através dos projetos correspondentes na data do balanço, portanto, não há efetivação do certificado de carbono.

A Companhia opta por realizar aquisições de créditos de carbono por meio de investimentos em projetos com benefícios socioambientais oriundos do mercado voluntário. Dessa forma, os gastos incorridos gerarão créditos de carbono após a finalização ou maturação desses projetos. Tais gastos são reconhecidos como "outros ativos circulantes" e são mensurados no reconhecimento inicial pelo custo, o qual é equivalente aos montantes investidos nos projetos e mensurado subsequentemente com base no valor médio estimado dos certificados a receber a partir de transações recentes realizados entre partes não relacionadas.

Quando os respectivos certificados de carbonos são efetivamente entregues à Companhia, e devidamente aposentados, a obrigação de ser carbono neutro é efetivamente cumprida, portanto, os saldos de ativos são compensados com os saldos de passivos.

Embora a Lei nº 15.042/24, aprovada em dezembro de 2024, tenha instituído e regulamentado o mercado de carbono no Brasil, criando o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE), até a data das demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2025 seus principais requerimentos ainda não haviam sido implementados, incluindo a definição e outorga das permissões e dos critérios aplicáveis às entidades abrangidas, os quais dependerão da edição do Plano Nacional de Alocação (PNA). Dessa forma, na data das demonstrações financeiras, os efeitos associados à participação da Companhia no mercado de descarbonização continuam sendo avaliados com base nas premissas de um mercado voluntário.

Adicionalmente, os potenciais impactos futuros associados à implementação do SBCE, incluindo riscos regulatórios, oportunidades e possíveis efeitos nos fluxos de caixa, acesso a capital e custo de capital, são tratados no âmbito das divulgações de sustentabilidade, em conformidade com os requerimentos do IFRS S1 (CPBS 01) - Divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. As informações específicas relacionadas a riscos e oportunidades climáticas, estratégias de transição e exposição ao mercado de carbono são divulgadas de forma complementar, em linha com o IFRS S2 (CBPS 02), não afetando, até a presente data, o reconhecimento e a mensuração contábil nas demonstrações financeiras.

3.11 Imobilizado

Ativos imobilizados são mensurados ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável para casos de ativos qualificáveis, e reduzido pela depreciação acumulada e pelas perdas por *impairment*, quando aplicável. Métodos de depreciação, vidas úteis e valores residuais são revisados a cada data de relatório e ajustados, se aplicável.

A depreciação dos demais ativos é calculada para reduzir o custo de itens do imobilizado menos seus valores residuais estimados, usando o método linear ao longo da vida útil e é reconhecida na demonstração do resultado. A vida útil estimada dos bens está mencionada na nota explicativa nº 16 - Imobilizado.

Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado em “outras receitas (despesas) operacionais, líquidas”.

Os gastos subsequentes são capitalizados somente se for provável que os benefícios econômicos futuros associados aos gastos fluirão para a Companhia.

3.12 Ativos intangíveis

Ativos intangíveis adquiridos separadamente são mensurados no reconhecimento inicial ao custo. O custo de ativos intangíveis adquiridos em uma combinação de negócios corresponde ao valor justo na data de aquisição. Após o reconhecimento inicial, os ativos intangíveis são registrados ao custo menos qualquer amortização acumulada e perdas por redução ao valor recuperável acumuladas. Os intangíveis gerados internamente, excluindo custos de desenvolvimento capitalizados, não são capitalizados e os gastos relacionados são refletidos no resultado do exercício em que são incorridos.

A vida útil dos ativos intangíveis é avaliada como definida ou indefinida. Ativos intangíveis com vida definida são amortizados ao longo da vida útil econômica e avaliados quanto à redução ao valor recuperável sempre que houver indicação de que o ativo intangível possa estar com redução ao valor recuperável. O período e o método de amortização para um ativo intangível com vida útil definida são revisados no mínimo no final de cada período de relatório. Mudanças na vida útil esperada ou no padrão esperado de consumo dos benefícios econômicos futuros incorporados ao ativo são consideradas como modificações no período ou método de amortização, conforme apropriado, e são tratadas como mudanças nas estimativas contábeis. A despesa de amortização de ativos intangíveis com vida definida é reconhecida na demonstração do resultado na categoria de despesa que seja consistente com a função dos ativos intangíveis.

Ativos intangíveis com vida útil indefinida não são amortizados, mas são submetidos a teste anual de redução ao valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode apresentar redução ao valor recuperável, individualmente ou no nível da UGC. A avaliação da vida indefinida é revisada anualmente para determinar se a vida indefinida continua a ser suportável. Caso contrário, a mudança na vida útil de indefinida para definida é feita de forma prospectiva.

Um ativo intangível é baixado na alienação (ou seja, na data em que o receptor do ativo obtém o controle) ou quando nenhum benefício econômico futuro é esperado do seu uso ou alienação. Qualquer ganho ou perda resultante da baixa do ativo (calculado como a diferença entre o valor líquido da venda e o valor contábil do ativo) é incluído na demonstração do resultado em “outras receitas (despesas) operacionais, líquidas”.

As principais classes de intangíveis e vida útil são detalhadas a seguir e estão descritas na nota explicativa nº 17 - Intangível.

3.12.1 Software

As licenças de programas de computador (*software*) e de sistemas de gestão empresarial adquiridas são capitalizadas e amortizadas conforme as vidas úteis e os gastos associados à manutenção são reconhecidos como despesas quando incorridos.

Os gastos com aquisição e implementação de sistemas de gestão empresarial são capitalizados como ativo intangível quando o ativo é identificado, quando há evidências de geração de benefícios econômicos futuros e quando o ativo é controlado pela Companhia, considerando sua viabilidade econômica e tecnológica. Contratos envolvendo hospedagem e/ou processamento de informações em nuvem ("*cloud computing arrangements*") geram ativos intangíveis na medida em que na data de início do contrato a Companhia obtém controle do *software*. Contratos os quais preveem somente o direito de acesso ao *software* do fornecedor durante o prazo do contrato são tratados como contratos de serviços e, conseqüentemente, reconhecidos como despesa no resultado do exercício na medida em que o serviço é prestado (uma vez que o direito de receber acesso ao *software* do fornecedor não dá à Companhia, na data de início do contrato, o poder de obter os benefícios econômicos futuros decorrentes do próprio *software* e de restringir o acesso de terceiros a esses benefícios).

Os gastos com desenvolvimento de *software* reconhecidos como ativos são amortizados pelo método linear ao longo de sua vida útil estimada. As despesas relacionadas à manutenção de *software* são reconhecidas no resultado do exercício quando incorridas.

3.12.2 Marcas e patentes

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

3.12.3 Relacionamentos com representantes

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

3.12.4 Tecnologias desenvolvidas

As tecnologias desenvolvidas compreendem a tecnologia para o desenvolvimento de produtos (incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e *designs*), oriunda de operações de combinações de negócios, e são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear.

3.13 Impairment de ativos não financeiros

A Companhia avalia, a cada data de balanço, se existe uma indicação de que um ativo pode apresentar redução ao valor recuperável. Se houver qualquer indicação, ou quando o teste anual de *impairment* de um ativo for necessário, a Companhia estima o valor recuperável do ativo. O valor recuperável de um ativo é o maior entre o valor justo de um ativo ou UGC menos os custos de alienação e seu valor em uso. O valor recuperável é determinado para um ativo individual, a menos que o ativo não gere entradas de caixa que sejam amplamente independentes de outros ativos ou grupos de ativos. Quando o valor contábil de um ativo ou uma UGC ultrapasse seu valor recuperável, o ativo é considerado deteriorado e é baixado para seu valor recuperável.

Na avaliação do valor em uso, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente usando uma taxa de desconto antes de impostos que reflete o custo médio ponderado de capital da controlada na qual a UGC opera, que reflete os riscos específicos da UGC e é derivado de seus negócios existentes e respectivos riscos.

A Companhia baseia seu cálculo de *impairment* nos orçamentos e cálculos de projeção mais recentes, que são preparados separadamente para cada uma das unidades geradoras de caixa da Companhia (ou dos grupos de unidades geradoras de caixa no que diz respeito a ágio por rentabilidade futura) da Companhia às quais os ativos individuais são alocados e monitorados para fins de sua recuperabilidade. Esses orçamentos e cálculos de projeção geralmente cobrem um período de três anos. Uma taxa de crescimento de longo prazo é calculada e aplicada para projetar fluxos de caixa futuros após o terceiro ano até o décimo ano.

As perdas por *impairment* são reconhecidas na demonstração do resultado em categorias de despesas consistentes com a função do ativo deteriorado.

Para os ativos não financeiros, excluindo o *goodwill*, é efetuada uma avaliação em cada data de balanço para determinar se existe uma indicação de que as perdas por *impairment* anteriormente reconhecidas já não existem ou diminuíram. Se houver tal indicação, a Companhia estima o valor recuperável do ativo ou da UGC. Uma perda por *impairment* anteriormente reconhecida é revertida apenas se houver uma mudança nas premissas usadas para determinar o valor recuperável do ativo desde que a última perda por *impairment* foi reconhecida. A reversão é limitada de forma que o valor contábil do ativo não exceda seu valor recuperável, nem exceda o valor contábil que teria sido apurado, líquido de depreciação, caso nenhuma perda por *impairment* tivesse sido reconhecida para o ativo em anos anteriores. Essa reversão é reconhecida na demonstração do resultado.

3.14 Passivo de arrendamento

A Companhia avalia no início do contrato se ele é, ou contém, um arrendamento. Ou seja, se o contrato confere o direito de controlar o uso de um ativo identificado por um período em troca de contraprestação. A Companhia (como arrendatária) aplica uma abordagem única de reconhecimento e mensuração para todos os arrendamentos, exceto para os de curto prazo e arrendamentos de ativos de baixo valor. A Companhia reconhece um passivo de arrendamento para fazer pagamentos de arrendamentos e ativos de direito de uso que representam o direito de usar os ativos subjacentes.

Na data de início do arrendamento, a Companhia reconhece um passivo de arrendamento mensurado pelo valor presente dos pagamentos do arrendamento a serem efetuados durante o prazo do arrendamento. Os pagamentos de arrendamento incluem pagamentos fixos (incluindo pagamentos fixos em substância) menos quaisquer incentivos de arrendamento a receber, pagamentos variáveis de arrendamento que dependem de um índice ou taxa e valores que se espera serem pagos sob garantias de valor residual. Os pagamentos de arrendamento também incluem o preço de exercício de uma opção de compra razoavelmente certa de ser exercida pela Companhia e pagamentos de multas por rescindir o arrendamento, se o prazo do arrendamento refletir a Companhia exercendo a opção de rescindir.

Os pagamentos variáveis de arrendamento que não dependem de índice ou taxa são reconhecidos como despesa (a menos que sejam incorridos para produzir estoques) no período em que ocorre o evento ou condição que desencadeia o pagamento.

Ao calcular o valor presente dos pagamentos do arrendamento, a Companhia usa sua taxa incremental de empréstimo na data de início do arrendamento, pois a taxa de juros implícita no arrendamento não é imediatamente determinável. Após a data de início, o valor do passivo de arrendamento é aumentado para refletir o acréscimo de juros e reduzido pelos pagamentos de arrendamento efetuados. Além disso, o valor contábil dos passivos do arrendamento é reavaliado se houver uma modificação, uma mudança no prazo do arrendamento, uma mudança nos pagamentos de arrendamento (ou seja, mudanças nos pagamentos futuros resultantes de uma mudança em um índice ou taxa usada para determinar tal pagamento de arrendamento) ou uma mudança na avaliação de uma opção de compra do ativo subjacente.

Os passivos de arrendamento da Companhia estão divulgados na nota explicativa nº 18 – Direito de uso e Passivo de arrendamento.

3.14.1 Arrendamentos de curto prazo e de ativos de baixo valor

A Companhia aplica a isenção de reconhecimento de arrendamento de curto prazo, independentemente da sua natureza (ou seja, aqueles arrendamentos que têm um prazo de arrendamento de 12 meses ou menos a partir da data de início e não contêm uma opção de compra). A Companhia também aplicou a isenção de reconhecimento de arrendamentos de ativos de baixo valor, independentemente de sua natureza. Os pagamentos de arrendamentos de curto prazo e de ativos de baixo valor são reconhecidos como despesa pelo método linear durante o prazo do arrendamento.

3.14.2 Ativo de direito de uso

Os ativos de direito de uso são reconhecidos na data de início do arrendamento (ou seja, a data em que o ativo subjacente está disponível para uso). Os ativos de direito de uso são mensurados ao custo, deduzido de qualquer depreciação acumulada e perdas por redução ao valor recuperável, e ajustados para qualquer remensuração de passivos de arrendamento. O custo dos ativos de direito de uso inclui o valor dos passivos reconhecidos, custos diretos iniciais incorridos e pagamentos de arrendamento feitos na data de início ou antes, menos quaisquer incentivos de arrendamento recebidos. Os ativos de direito de uso são depreciados pelo método linear pelo menor entre o prazo do arrendamento e a vida útil estimada dos bens, divulgados na nota explicativa nº 18 – Direito de uso e Passivo de arrendamento. Os ativos de direito de uso também estão sujeitos a *impairment*, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.13.

3.14.3 Passivo de arrendamento em uma transação de venda e retroarrendamento (“sale and leaseback”)

A Companhia na qualidade de vendedor-arrendatário mensura o ativo de direito de uso resultante de uma transação de venda e retroarrendamento na proporção do saldo contábil anterior do ativo referente ao direito de uso retido pelo vendedor-arrendatário. Assim, numa transação de venda e retroarrendamento, o vendedor-arrendatário reconhece somente o valor de qualquer ganho ou perda referente aos direitos transferidos ao comprador-arrendador.

Como mensuração subsequente, a Companhia na qualidade de vendedor-arrendatário determina “pagamentos de arrendamento” ou “pagamentos de arrendamento revisados” de forma que não reconheça nenhum montante do ganho ou perda relacionados ao direito de uso retido. A aplicação desses não impede que o vendedor-arrendatário reconheça no resultado qualquer ganho ou perda relacionado à rescisão parcial ou total de um contrato de arrendamento.

3.15 Operações descontinuadas

Um grupo de ativos compreendendo operações destinadas a alienação se qualifica como operação descontinuada se for um componente de uma entidade que foi alienada ou está classificada como mantida para venda e: (i) representa uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; (ii) faz parte de um único plano coordenado para alienar uma importante linha separada de negócios ou área geográfica de operações; ou (iii) seja controlada adquirida exclusivamente com o objetivo de revenda.

As operações descontinuadas são excluídas dos resultados das operações em continuidade e são apresentadas em um único valor no resultado como lucro ou prejuízo após os impostos na demonstração do resultado.

Em 31 de dezembro de 2025, as operações descontinuadas incluem o resultado auferido com as baixas das controladas indiretas Avon Internacional (ACL), Avon CARD e Avon Rússia; e a provisão referente à obrigação financeira do litígio do talco denominado Chapman – assumido pela Companhia no contexto da conclusão do processo do *Chapter 11*. Em 31 de dezembro de 2024, incluem a provisão integral da contraprestação contingente (“*earn-out*”) da venda da antiga controlada The Body Shop. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 37 – Operações descontinuadas.

3.16 Acordos de financiamento de fornecedores ("risco sacado")

A Companhia firmou acordos de financiamento de fornecedores ("risco sacado") com uma instituição financeira com o intuito de facilitar os procedimentos administrativos para que os fornecedores adiantem recebíveis relacionados às compras de rotina da Companhia. Nesta operação, a instituição financeira se oferece separadamente para pagar antecipadamente ao nosso fornecedor em troca de um desconto e, quando contratado entre o banco e o fornecedor (a decisão de aderir a esta transação é única e exclusivamente do fornecedor), a Companhia paga à instituição financeira na data de pagamento original o valor nominal total da obrigação originária.

Esta operação não altera os valores, natureza e tempestividade do passivo (incluindo prazos, preços e condições previamente pactuados) e não afeta a Companhia com os encargos financeiros praticados pela instituição financeira, ao realizar uma análise criteriosa de fornecedores por categoria. Não há nenhuma garantia concedida pela Companhia.

Adicionalmente, os pagamentos realizados pela Companhia representam compras de bens e serviços, são diretamente relacionados às faturas dos fornecedores e não alteram os fluxos de caixa da Companhia.

Dessa forma, a Companhia determinou que esses valores continuam a fazer parte do capital de giro utilizado no ciclo operacional normal da Companhia e continua a reconhecer o passivo como fornecedores, sendo essas transações apresentadas como atividades operacionais nas demonstrações dos fluxos de caixa.

As divulgações adicionais sobre as características dos acordos de fornecedores e requeridas pelas alterações ao IFRS 7 / CPC 40 (R1) - Instrumentos financeiros: Evidenciação e IAS 7 / CPC 03 (R2) - Demonstração dos fluxos de caixa estão evidenciadas na nota explicativa nº 20 - Fornecedores e Operações de "risco sacado".

3.17 Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Provisões são reconhecidas quando a Companhia tem uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, sendo utilizada a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

As provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são atualizadas monetariamente até o final do exercício para cobrir perdas prováveis, com base na natureza do risco e na opinião dos consultores jurídicos da Companhia. Essas atualizações monetárias são registradas no resultado financeiro, vide nota explicativa nº 29 - Resultado financeiro.

Os ativos contingentes não são reconhecidos pela Companhia e somente são divulgados, caso haja provável recebimento de benefícios econômicos. Se for praticamente certo que os benefícios econômicos serão recebidos, o ativo e o correspondente ganho são registrados nas demonstrações financeiras do exercício correspondente à mudança na estimativa.

Um passivo contingente reconhecido em uma combinação de negócios é inicialmente mensurado pelo seu valor justo. Posteriormente, é mensurado pelo maior entre o valor que seria reconhecido de acordo com os requisitos de provisões acima ou o valor inicialmente reconhecido menos (quando apropriado) a amortização acumulada reconhecida de acordo com os requisitos de reconhecimento de receita.

A Companhia possui contratos que preveem o pagamento de honorários advocatícios de êxito decorrentes de processos tributários, cíveis e trabalhistas dos quais figuram no polo passivo, e com base em sua melhor estimativa, apurou e provisionou os montantes para os quais entende que existe a expectativa de desembolso futuro.

3.18 Impostos e contribuição social correntes e diferidos

Os ativos e passivos de imposto de renda corrente são mensurados pelo valor que se espera que seja recuperado ou pago às autoridades fiscais com base nas alíquotas e leis tributárias usadas para calcular o valor, são aquelas que foram promulgadas ou substancialmente promulgadas na data do balanço nos países onde a Companhia opera e gera lucro tributável. A Companhia avalia, periodicamente, os tratamentos fiscais assumidos nas apurações dos tributos sobre o lucro com relação às situações em que a regulamentação fiscal aplicável dá margem a interpretações que podem ser diversas e considera se é provável que a autoridade fiscal aceitaria o tratamento fiscal incerto. A Companhia avalia os saldos destes tributos com base no valor mais provável ou no valor esperado, dependendo de qual método é avaliado como aquele que fornece a melhor previsão da resolução da incerteza.

A Companhia aplica as disposições do IFRIC 23 / ICPC 22 - Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro em relação aos tratamentos que afetaram a apuração dos tributos sobre o lucro (tratamentos fiscais incertos), conforme divulgado na nota explicativa nº 22 - Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas.

A Companhia possui posições fiscais incertas relevantes e, caso existam resultados desfavoráveis em litígios, poderiam resultar em um impacto material adverso nas demonstrações financeiras.

No Brasil, incluem o imposto de renda pessoa jurídica ("IRPJ") e a contribuição social sobre o lucro líquido ("CSLL"), que são calculados com base no lucro tributável, aplicando-se a alíquota de 15% mais adicional de 10% sobre o lucro tributável que exceda R\$240 para IRPJ e 9% para CSLL e considera a compensação de prejuízos fiscais, limitada a 30% do lucro tributável anual. O lucro tributável reflete o lucro antes dos impostos ajustado por itens não tributáveis e não dedutíveis (itens temporários e permanentes).

Os impostos diferidos representam débitos e créditos fiscais sobre diferenças temporárias entre a base fiscal e a base contábil de ativos e passivos sobre prejuízos fiscais acumulados. Impostos diferidos ativos e passivos são classificados como não circulantes conforme requerido pelo IAS 12 / CPC 32 - Tributos sobre o lucro.

O valor contábil dos impostos diferidos ativos é revisado a cada data de balanço e reduzido na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis estarão disponíveis para permitir que todo ou parte do ativo fiscal diferido seja utilizado. Ativos fiscais diferidos não reconhecidos são reavaliados a cada data de balanço e são reconhecidos na extensão em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que os ativos fiscais diferidos sejam recuperados. A estimativa de lucros tributáveis futuros requer julgamentos, estimativas e interpretação de leis tributárias.

Ativos e passivos fiscais diferidos são mensurados à taxa de imposto que é esperada de ser aplicável no ano em que o ativo será realizado ou o passivo liquidado, com base nas taxas de imposto (e lei tributária) que foram promulgadas na data do balanço e refletem as incertezas relacionadas a estes tributos, quando aplicável.

Os ativos e passivos fiscais diferidos são compensados se existir um direito legal exequível de compensar os passivos fiscais com os ativos fiscais, e se estiverem relacionados aos impostos lançados pela mesma autoridade fiscal sob a mesma entidade tributável. Portanto, para fins de apresentação, os saldos de ativos e passivos fiscais, estão sendo divulgados separadamente.

Regras do Modelo do Pillar 2 – Alterações à IAS 12 / CPC 32

Em 23 de maio de 2023, o *International Accounting Standards Board* ("IASB") emitiu a Reforma Tributária Internacional – Regras Modelo do Pillar Dois – Alterações à IAS 12 (equivalente ao CPC 32), iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico ("OCDE"), que esclarecem que a IAS 12 (CPC 32) se aplica aos impostos sobre a renda decorrentes de legislações tributárias promulgadas para implementar as regras modelo do Pillar Dois publicadas pela OCDE, incluindo legislações tributárias que implementam os Impostos Mínimos de Complementação Doméstica Qualificados.

A aplicação dos requerimentos da legislação do "Pillar 2", por meio da qual se busca implementar um novo sistema tributário que consistirá em uma "camada extra" à tributação doméstica dos países envolvidos, buscando assegurar o pagamento de uma alíquota efetiva mínima global de 15% por contribuintes integrantes de grandes grupos multinacionais, independentemente de suas jurisdições de residência.

Com base na avaliação contínua da Companhia das regras CBCR-SH publicadas pela OCDE, a Companhia avaliou e implementou as novas regras de acordo com as novas diretrizes com relação ao mecanismo brasileiro de um imposto complementar qualificado ("QDMTT") e do Grupo Econômico para fins de *Safe Harbour*.

Reforma Tributária Brasileira

Em dezembro de 2023 foi promulgada a Emenda Constitucional 132 que introduziu a Reforma Tributária sobre o consumo no Brasil, posteriormente regulamentada pelas Leis Complementares 214/2025 e 227/2026 e, bem como pelo Projeto de Lei Complementar 108/2024, recém sancionado em 13/01/2026. A reforma substituirá gradualmente o ICMS, ISS, IPI, PIS e COFINS por três tributos de base ampla sobre valor agregado: o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS). O IBS será de competência compartilhada entre Estados e Municípios, a CBS terá abrangência federal e o IS assumirá função regulatória, incidindo sobre bens e serviços específicos. A vigência plena está prevista para 2033, com fase de transição entre 2026 e 2032.

A reforma tem como objetivo simplificar o sistema tributário baseado na tributação no destino, a não cumulatividade, a legislação nacional única e a gestão centralizada por meio do Comitês Gestores tanto para o CBS quando para o IBS, em substituição à diversidade de regras vigentes. Durante o período de transição, as entidades devem avaliar os efeitos na mensuração e apresentação de ativos e passivos tributários, inclusive quanto à recuperabilidade de créditos de ICMS, PIS e COFINS sob o novo regime.

Do ponto de vista contábil, considerando que a reforma exigirá a reavaliação dos critérios de reconhecimento, mensuração e apresentação dos tributos sobre o consumo, a Companhia já trabalha na execução de planos para garantir a recuperabilidade plena dos créditos acumulados sob o regime antigo, considerando a possibilidade de compensação no novo sistema, sem qualquer eventual perda de direito creditório.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) estão atualmente analisando os potenciais impactos contábeis trazidos pela reforma, sem nenhuma manifestação formal até a presente data. Enquanto isso, a Companhia está monitorando os efeitos potenciais sobre suas demonstrações financeiras.

3.19 Benefícios a empregados

3.19.1 Benefícios de curto prazo

Obrigações de benefícios de curto prazo a empregados são reconhecidas como despesas de pessoal conforme o correspondente serviço seja prestado. O passivo é reconhecido pelo montante do pagamento esperado caso a Companhia tenha uma obrigação presente legal ou não formalizada de pagar esse montante em função de serviços passados prestado pelo empregado no passado e a obrigação possa ser estimada de maneira confiável.

3.19.2 Participação nos resultados

A Companhia reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em critérios que considera o lucro atribuível aos acionistas e vinculado a metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

3.19.3 Planos de contribuição definida

As obrigações por contribuições aos planos de contribuição definida são reconhecidas na demonstração do resultado como despesas com pessoal quando os serviços relacionados são prestados pelos empregados. As contribuições pagas antecipadamente são reconhecidas como um ativo na extensão em que um reembolso de caixa ou uma redução em pagamentos futuros seja possível.

3.19.4 Planos de benefício definido

A obrigação líquida da Companhia para os planos de benefício definido (aposentadoria e assistência médica pós-emprego) é calculada para cada um dos planos com base na estimativa do valor do benefício futuro que os beneficiários receberão como retorno pelos serviços prestados em exercícios anteriores. Esse valor é descontado ao seu valor presente sendo apresentado líquido do valor justo de quaisquer ativos do plano. O cálculo da obrigação de plano de benefício definido é realizado anualmente por um atuário externo e independente utilizando o método de crédito unitário projetado. Quando o cálculo resulta em um potencial ativo para a Companhia, o ativo a ser reconhecido é limitado ao valor presente dos benefícios econômicos disponíveis na forma de reembolsos futuros do plano ou redução nas futuras contribuições ao plano. Para calcular o valor presente dos benefícios econômicos são levadas em consideração quaisquer exigências mínimas de custeio aplicáveis.

O custo do serviço corrente e os juros de apropriação do valor presente do passivo são reconhecidos na demonstração do resultado e os ganhos e perdas atuariais gerados pela remensuração do passivo, em decorrência de alterações de premissas atuariais são reconhecidos em “outros resultados abrangentes”. Na ocorrência de alterações ou reduções do plano, os efeitos do custo do serviço passado são reconhecidos na demonstração do resultado na data da ocorrência.

3.20 Pagamento baseado em ações

A Companhia oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados com as suas próprias ações e em caixa para os planos que anteriormente eram lastreados em *American Depositary Receipt* (“ADR”).

- i) Plano de outorga de opções de compra de ações;
- ii) Programa de outorga de ações restritas;
- iii) Programa de outorga de opções de compra de ações relacionada à aceleração da estratégia;
- iv) Programa de outorga de ações de desempenho; e
- v) *Phantom shares* da B3, com liquidação em caixa, para os planos que anteriormente eram lastreados em ADRs.

Os planos são mensurados pelo valor justo das ações da controladora na data da outorga. Para determinar o valor justo, a Companhia utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 28 – Benefícios a empregados.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido, ao longo do período em que a condição de serviço é cumprida, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais da controladora em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição foi cumprido e a melhor estimativa da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do exercício é registrada em “despesa com vendas ou administrativas”, dependendo do departamento no qual o colaborador está alocado.

Para o plano de outorga de opções de compra de ações e o programa de aceleração da estratégia, mesmo com a expiração do prazo de exercício, a despesa reconhecida não é revertida, pois o direito foi adquirido pelos executivos.

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado (exceto quando o cancelamento ocorra por perda do direito ao instrumento patrimonial por não atender às condições de concessão), este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isso inclui qualquer prêmio que a Companhia ou a contraparte tenham a opção de não cumprir a obrigação de não aquisição. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação no cálculo do resultado por ação diluído.

Em 18 de janeiro de 2024, a antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., divulgou a aprovação da deslistagem secundária na bolsa de valores de New York enquanto mantém a listagem primária na bolsa de valores B3 em São Paulo. Como resultado, os planos com lastro em ADRs, tiveram as mesmas convertidas em *phantom shares* da B3. Desta forma, as *phantom shares* são consideradas pagamento baseados em ações liquidados em caixa. A modificação de pagamento liquidado em ações (classificação prévia das ADRs antes da deslistagem) para liquidado em caixa resultou no reconhecimento de um passivo que reflete em uma obrigação da Companhia de realizar o pagamento no *vesting*.

A mensuração inicial do passivo é baseada no valor justo das ações da B3 subjacentes e leva em consideração a extensão da prestação de serviços até a data.

O valor justo é geralmente determinado utilizando o modelo *Black-Scholes* ou Estocástico, dependendo do tipo de prêmio. O modelo estocástico é utilizado para avaliar prêmios com condições de mercado, a fim de incorporar um fator de desconto no valor justo para a probabilidade de atingir as metas relevantes. Para avaliar prêmios que não estão sujeitos a uma condição de desempenho baseada no mercado e têm um prazo fixo, é utilizado o modelo de avaliação *Black-Scholes*. Em cada fechamento e, na data de liquidação, o justo valor do passivo é remensurado com base no valor justo das ações da B3. A remensuração do passivo são reconhecidas nas demonstrações do resultado.

3.21 Dividendos e juros sobre capital próprio

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "dividendos e juros sobre o capital próprio", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Companhia; entretanto, a parcela dos dividendos que exceder os dividendos mínimos obrigatórios, declarada pela Administração após a data do balanço a que se referem às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada como "dividendo adicional proposto", no patrimônio líquido. Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

3.22 Ações em tesouraria

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

No momento da alienação ou transferência das ações em tesouraria para os beneficiários dos planos de pagamento baseado em ações (liquidadas em ações), o valor da contraprestação recebida é reconhecido como um aumento no patrimônio líquido, e eventual ganho ou perda resultante da transação é registrado como reserva de capital. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 24 – Patrimônio líquido.

3.23 Informações por segmento

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

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

Assim, essa divulgação configura uma nova exigência a ser aplicada de forma prospectiva. Consequentemente, as informações por segmentos não são apresentadas para o exercício comparativo de 31 de dezembro de 2024, pois não se caracteriza uma mudança de política contábil que requeira a aplicação retrospectiva.

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

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

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

Com a classificação da controlada indireta ACL, das entidades da Avon CARD e da Avon Rússia como ativo não circulante mantido para venda em 30 de junho de 2025, os resultados auferidos por suas operações, representado pelo segmento operacional Avon Internacional e por uma parcela do segmento operacional Natura, foram classificados como operações descontinuadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025 (após a incorporação em 1º de julho de 2025, aplicando o método do custo predecessor com a aplicação prospectiva a partir da data da incorporação), considerando que a referida controlada era consolidada na antiga controladora Natura &Co Holding S.A.

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

3.24 Receita de contratos com clientes

A receita de contrato com cliente é reconhecida quando o controle dos produtos ou serviços é transferido para o cliente por um valor que reflete o valor justo da contraprestação que a Companhia espera ter direito em troca desses produtos ou serviços. A Companhia concluiu que é o principal em seus contratos de receita.

A Companhia considera se há outras promessas no contrato que são obrigações de desempenho separadas para as quais uma parte do preço da transação precisa ser alocada. Ao determinar o preço da transação, são considerados os efeitos da contraprestação variável, a existência de um componente de financiamento significativo, contraprestação não monetária e contraprestação a pagar ao cliente (se houver).

Abaixo, resumimos a natureza e outras considerações sobre o preço da transação e o momento em que a obrigação de desempenho é cumprida para cada um dos principais fluxos de receita.

3.24.1 Vendas diretas

A receita de venda direta é gerada a partir das vendas efetuadas para os(as) consultores(as) de beleza da Companhia (nossos clientes), mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida ou a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o(a) Consultor(a) de beleza obtiver o controle desse produto.

3.24.2 Vendas diretas – Encargos e penalidades adicionais por atraso no pagamento

A Companhia cobra de seus clientes (Consultores(as)) de beleza acréscimos e penalidades por atrasos na liquidação do valor a receber sobre as vendas. Devido ao grau de incerteza no recebimento desses montantes (contraprestação variável), as controladas reconhecem a receita de acréscimo e penalidades com base na contraprestação que a Companhia estima ter direito, dado o seu histórico de recebimento dos clientes.

3.24.3 Vendas no varejo e na plataforma web de e-Commerce

A Companhia, que atua no mercado varejista e por meio da plataforma web de *e-Commerce* (consultoria digital), mensura as receitas de vendas com base no valor justo da contraprestação recebida ou a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. Essas receitas de vendas são reconhecidas quando for satisfeita a obrigação de desempenho, ou seja, quando houver a transferência física do produto prometido e o consumidor obtiver o controle desse produto.

3.24.4 Outras obrigações de desempenho

3.24.4.1 Programa de fidelidade (campanha de pontos)

A Companhia oferece campanhas de acúmulo de pontos (programa de fidelidade), que se dá pelo fato da compra dos produtos da Companhia, para serem trocadas (resgatadas) futuramente por produtos. A mensuração dos pontos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado ao programa de fidelidade é diferido e a receita é reconhecida à medida que os pontos são resgatados pelos consultores(as) para as vendas no varejo e venda direta, ou quando expiram ou não são mais considerados passíveis de resgate. O prazo de validade dos pontos é de até aproximadamente cinco meses (seis ciclos).

3.24.4.2 Programa de reconhecimento dos(as) consultores(as) de beleza Natura e Avon

A Companhia possui programas de reconhecimento por desempenho, nas quais premia os(as) consultores(as) de beleza com base em diferentes indicadores, por exemplo, volume de compras, tempo de casa, entre outros. A Companhia entende que esse programa de reconhecimento por desempenho possui um valor agregado e, portanto, é considerado como um compromisso assumido com a nossa rede. A mensuração dos programas de reconhecimento por desempenho é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos programas de reconhecimento por desempenho é diferido e a receita é reconhecida quando os prêmios são entregues para os(as) Consultores(as) de beleza da Companhia.

3.24.4.3 Eventos

A Companhia promove eventos com o objetivo de estimular e reconhecer os(as) melhores Consultores(as) de beleza. A Companhia entende que esses eventos possuem um valor agregado para os(as) Consultores(as) de beleza, além de gerar uma expectativa de participação nesses eventos. Assim, a Companhia determinou que esses eventos são uma obrigação de desempenho. A mensuração dos eventos é feita com base no seu custo esperado, acrescida de uma margem. O valor alocado aos eventos é diferido e a receita é reconhecida quando o evento é realizado.

3.24.4.4 Franquias (cursos, treinamentos e consultorias/enxoval e inauguração)

A Companhia cobra do franqueado um montante fixo, no início do contrato, sendo que parte desse valor se destina aos cursos, treinamentos e consultorias para capacitar e instruir o franqueado para comercializar os produtos da marca "Natura". Além disso, outra parte desse valor refere-se ao enxoval (produtos específicos a serem utilizados na loja do franqueado) e à inauguração (evento de abertura da loja do franqueado). A Companhia entende que tais itens representam um direito material e, portanto, foram considerados como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor de mercado desses itens, sendo reconhecida inicialmente como uma receita diferida. No momento da abertura da loja do franqueado, tem início a apropriação dessa receita diferida para o resultado do exercício.

3.24.4.5 Franquias (direito de uso da marca)

No início do contrato, a Companhia cobra do franqueado um montante fixo, sendo que parte desse valor se refere ao uso da marca "Natura". A Companhia entende que tal item representa um direito material e, portanto, foi considerado como uma obrigação de desempenho. A mensuração é feita com base no valor residual, ou seja, valor remanescente após excluir o valor de mercado dos cursos, treinamentos e consultorias, enxoval e inauguração, e fundo de propaganda. Esse valor é reconhecido inicialmente como uma receita diferida. Essa receita diferida é apropriada para o resultado, de forma linear, durante o prazo do contrato de franquia.

3.24.4.6 Incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes

A Companhia concede incentivos relacionados a produtos "gratuitos" e brindes para seus clientes (consultores(as) de beleza Natura e Avon e/ou consumidor final). Por ser considerado um direito material, a Companhia reconhece esse item como uma obrigação de desempenho. Considerando que o momento da entrega dos produtos e realização da obrigação de desempenho de entregar os produtos "gratuitos" ou brindes, acontece no mesmo momento, a Companhia concluiu que não é aplicável realizar uma alocação de preços e acompanhar essas duas obrigações de desempenho de forma separada.

3.25 Tributos sobre as vendas

As receitas de vendas são reconhecidas líquidas dos tributos sobre vendas, exceto (i) quando os tributos sobre vendas incorridos na compra de bens ou serviços não forem recuperáveis junto às autoridades fiscais, hipótese em que o tributo sobre vendas é reconhecido como parte do custo de aquisição do ativo ou do item de despesa, conforme o caso; (ii) quando os valores a receber e a pagar forem apresentados junto com o valor dos tributos sobre vendas; e (iii) quando o valor líquido dos tributos sobre vendas, recuperável ou a pagar, é incluído como componente dos valores a receber ou a pagar no balanço patrimonial.

Os incentivos fiscais relacionados aos tributos sobre as vendas referentes ao exercício corrente são reconhecidos na receita líquida da Companhia na demonstração do resultado do exercício.

3.25.1 Conceito de insumo para apuração de créditos das contribuições do PIS e da COFINS

A Companhia afirma que os créditos de PIS e COFINS são mensurados e apurados de forma confiável e baseados na melhor interpretação da legislação vigente e no cenário jurisprudencial do país, cuja evolução é permanentemente avaliada pela Companhia e por seus assessores jurídicos.

3.26 Demonstração do valor adicionado ("DVA")

Esta demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Companhia e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Companhia, conforme requerido pela legislação societária brasileira.

A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações financeiras e seguindo as disposições contidas no CPC 09 (R1) - Demonstração do Valor Adicionado.

3.27 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.

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas, aceleração da estratégia e ações de desempenho que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

A Companhia divulgou os valores básicos e diluídos por ação decorrente de operações descontinuadas juntamente com as informações de resultado por ação das operações em continuidade na nota explicativa nº 31 – Resultado por ação, apresentando as informações para operações em continuidade na demonstração do resultado. Essas informações são apresentadas na base das demonstrações do resultado consolidadas.

3.28 Novas normas, alterações e interpretações das normas adotadas pela primeira vez para o exercício iniciado em 1º de janeiro de 2025**3.28.1 Alterações ao IAS 21 / CPC 02 (R2) – Efeitos nas Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Financeiras e IFRS 1 / CPC 37 (R1) – Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade**

Em setembro de 2024, o CPC, emitiu a Revisão de Pronunciamentos Técnicos nº 27, que contempla alterações trazidas pelo *Lack of Exchangeability* emitido pelo IASB, com alterações no IAS 21 / CPC 02 (R2) – Efeitos das Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis e no IFRS 1 / CPC 37 (R1) – Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade.

As alterações buscam definir o conceito de moeda conversível e orientam sobre os procedimentos para moedas não conversíveis, determinando que a conversibilidade deve ser avaliada na data de mensuração com base no propósito da transação. Caso a moeda não seja conversível, a entidade deve estimar a taxa de câmbio que reflita as condições de mercado. Em situações com múltiplas taxas, deve-se utilizar a que melhor represente a liquidação dos fluxos de caixa.

O pronunciamento também destaca a importância das divulgações sobre moedas não conversíveis, para que os usuários das demonstrações contábeis compreendam os impactos financeiros, riscos envolvidos e critérios utilizados na estimativa da taxa de câmbio.

As alterações não produziram efeitos nas demonstrações financeiras da Companhia.

3.28.2 Alterações ao CPC 18 (R3) - Investimento em Coligada, em Controlada e Empreendimento Controlado em Conjunto e a ICPC 09 - Demonstrações Contábeis Individuais, Demonstrações Separadas, Demonstrações Consolidadas e Aplicação do Método da Equivalência Patrimonial

Em setembro de 2024, o CPC emitiu alterações ao CPC 18 (R3) e à Interpretação Técnica ICPC 09 (R3), com o objetivo de alinhar as normativas contábeis brasileiras com os padrões internacionais emitidos pelo IASB.

A atualização do CPC 18 contempla a aplicação do método da equivalência patrimonial (MEP) para a mensuração de investimentos em controladas nas Demonstrações Contábeis Individuais, refletindo a alteração nas normas internacionais que agora permitem essa prática nas Demonstrações Contábeis Separadas. Essa convergência harmoniza as práticas contábeis adotadas no Brasil com as internacionais, sem gerar impactos materiais em relação à norma atualmente vigente, concentrando-se apenas em ajustes de redação e na atualização das referências normativas.

As alterações não tiveram impacto material sobre as demonstrações financeiras da Companhia.

3.28.3 Orientação Técnica OCPC 10 - Créditos de Carbono (tCO2e), Permissões de emissão ("allowance") e Crédito de Descarbonização (CBIO)

A Orientação foi publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade e pela CVM em dezembro de 2024 e possui por finalidade tratar os requisitos básicos de reconhecimento, mensuração e evidência dos créditos de descarbonização a serem observados pelas entidades na originação e aquisição para cumprimento de metas de descarbonização (aposentadoria) ou negociação, bem como dispor sobre os passivos associados, sejam eles decorrentes de obrigações legais ou não formalizadas, conforme definido no IAS 37 / CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.

A OCPC 10 não introduziu procedimentos novos nem modificou as diretrizes presentes em outros pronunciamentos contábeis emitidos pelo CPC e é consistente com o que estabelecem as Normas Contábeis IFRS (embora não haja uma Norma Contábil IFRS correlata). A norma também endereça o tratamento contábil para tais transações dentro do contexto da Lei 15.042 de 12 de dezembro de 2024, que instituiu o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE).

Considerando a cadeia de valor no processo de descarbonização da economia, os agentes econômicos foram identificados e classificados conforme os seus modelos de negócios, sendo agrupados entre Governo, Originadores, Intermediários e Usuários Finais. A Companhia entende que, com base em seu modelo de negócios, atua como Usuário Final, pois adquire ativos de descarbonização com a finalidade de aposentadoria (aquisição para cumprimento de metas de descarbonização).

A Orientação não produziu efeitos nas demonstrações financeiras da Companhia, devido às práticas historicamente adotadas e à especificidade dos compromissos assumidos e divulgados ao mercado e à sociedade, considerando-os como obrigações não formalizadas, conforme o IAS 37 / CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.

3.29 Novas normas, alterações e interpretações de normas ainda não efetivas

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia estão descritas a seguir, exceto por aquelas as quais, na avaliação da Administração não possuem o potencial de produzir efeitos sobre as demonstrações financeiras. A Companhia pretende adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se aplicável, quando estas entrarem em vigor.

3.29.1 IFRS 18 / CPC 51 - Apresentação e Divulgação nas Demonstrações Financeiras

Em abril de 2024, o IASB emitiu o IFRS 18, que substitui o IAS 1 / CPC 26 (R1) - Apresentação de Demonstrações Financeiras. O IFRS 18 introduz novos requisitos para apresentação dentro da demonstração do resultado do exercício, incluindo totais e subtotais especificados. Além disso, as entidades são obrigadas a classificar todas as receitas e despesas dentro da demonstração do resultado do exercício em uma das cinco categorias: operacional, investimento, financiamento, tributos sobre o lucro e operações descontinuadas, das quais as três primeiras são novas.

A norma também exige a divulgação de medidas de desempenho definidas pela Administração, subtotais de receitas e despesas, e inclui novos requisitos para a agregação e desagregação de informações financeiras com base nas "funções" identificadas das demonstrações financeiras ("*primary financial statements (PFS)*") e das notas explicativas.

Além disso, alterações de escopo restrito foram feitas ao IAS 7 (equivalente ao CPC 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa), que incluem a alteração do ponto de partida para determinar os fluxos de caixa das operações pelo método indireto, de "lucro ou prejuízo do período" para "lucro ou prejuízo operacional" e a remoção da opcionalidade à classificação dos fluxos de caixa de dividendos e juros. Além disso, há alterações consequentes em vários outros padrões.

O IFRS 18 e as alterações nas outras normas entrarão em vigor para períodos de relatórios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2027. Aplicação antecipada de normas não é permitida no Brasil. No Brasil, o CPC 26 será substituído pelo CPC 51 - Apresentação e Divulgação em Demonstrações Contábeis (equivalente à IFRS 18), atualmente o CPC e suas entidades conexas estão ainda em processo de discussão dos eventuais conflitos do CPC 51 com a legislação societária vigente. Embora ainda as discussões não tenham encerrado, não se espera alterações substanciais na atual legislação.

A Companhia está atualmente trabalhando para identificar todos os impactos que as alterações terão nas demonstrações financeiras primárias e notas explicativas às demonstrações financeiras. Dentro os impactos iniciais identificados sobre as demonstrações financeiras são os seguintes (lista não exaustiva):

- As diferenças de variação cambial serão classificadas na categoria da demonstração do resultado (receita e a despesa) em que estiverem os itens que deram origem a tais diferenças de câmbio;
- Os juros recebidos e os juros pagos passarão a ser classificados, respectivamente, nas atividades de investimento e atividades de financiamento na demonstração dos fluxos de caixa, conforme o CPC 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa; e
- Serão incluídas novas divulgações, compreendendo: (a) medidas de desempenho definidas pela administração (*"Management-defined performance measures – MPMs"*), se necessário; (b) despesas específicas por natureza, caso as despesas sejam apresentadas por função na categoria operacional da demonstração do resultado; e (c) uma conciliação, para cada linha da demonstração do resultado, entre os valores reapresentados de acordo com a IFRS 18 e os montantes anteriormente apresentados de acordo com a IAS 1/ CPC 26 (R1).

3.29.2 Alterações às IFRS 9 e IFRS 7 - Classificação e Mensuração de Instrumentos Financeiros

Por meio do projeto de Revisão Pós-Implementação do IFRS 9, o IASB concluiu que certos aspectos dos requisitos relacionados à avaliação dos fluxos de caixa contratuais de ativos financeiros (ou seja, os requisitos de "pagamentos exclusivamente de principal e juros" ou "SPPI") poderiam ser esclarecidos para apoiar a aplicação consistente; principalmente para os ativos financeiros com características vinculadas a metas ambientais, sociais e de governança (ESG).

Como resultado, em maio de 2024, o IASB emitiu novos requisitos de classificação e mensuração no IFRS 9 - Instrumentos Financeiros. As alterações visam endereçar a assimetria nas práticas contábeis aplicadas, permitindo que as empresas apliquem de forma mais uniforme as diretrizes de mensuração e classificação desses ativos, além de proporcionar maior transparência para os investidores e outros usuários das demonstrações financeiras. As alterações compreendem:

- Classificação de ativos financeiros com características ambientais, sociais e de governança (ESG) e características semelhantes. Essas características vinculadas a ESG em empréstimos podem influenciar a mensuração desses empréstimos, determinando se devem ser mensurados a custo amortizado ou a valor justo. As alterações esclareceram como os fluxos de caixa contratuais desses empréstimos devem ser avaliados com base nos critérios de pagamentos somente de principal e juros (SPPI);
- Liquidação de passivos por meio de sistemas de pagamento eletrônicos: as alterações esclarecem a data em que um ativo financeiro ou passivo financeiro é desreconhecido. O IASB também decidiu desenvolver uma opção de política contábil para permitir que uma empresa desreconheça um passivo financeiro antes de entregar o dinheiro na data de liquidação, se critérios específicos forem atendidos;
- Esclarecimentos sobre o que constitui "características sem direito de regresso" e quais são as características dos instrumentos contratualmente vinculados; e
- Introdução de novos requisitos de divulgação para instrumentos financeiros com características contingentes e requisitos adicionais de divulgação para instrumentos patrimoniais mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes (OCI).

As alterações entram em vigor para os períodos de relatórios anuais que se iniciarem em ou após 1º de janeiro de 2026.

Considerando as características dos "*sustainability-linked bonds*" e das debêntures emitidas pela Companhia, cujas cláusulas preveem eventual incremento da remuneração em caso de não atingimento de metas de desempenho em sustentabilidade (SPTs), a Companhia avalia periodicamente, em conjunto com as áreas responsáveis, as expectativas quanto ao cumprimento dessas metas.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e tampouco não existiam evidências objetivas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado, nessa data, qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade. Maiores informações estão divulgadas nas notas explicativas nº 5.3.3 e nº 19.

3.29.3 Melhorias Anuais às Normas Contábeis IFRS - Volume II

Em julho de 2024, o IASB emitiu nove alterações de escopo limitado como parte da sua manutenção periódica das Normas Contábeis IFRS. As alterações incluem esclarecimentos, simplificações, correções ou modificações destinadas a melhorar a consistência das seguintes normas: IFRS 1 – Adoção Inicial das Normas Internacionais de Relatório Financeiro (equivalente ao CPC 37 (R1) – Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade), IFRS 7 – Instrumentos Financeiros: Divulgação (equivalente ao CPC 40 (R1) – Instrumentos Financeiros: Evidenciação) e sua Orientação para Implementação da IFRS 7, IFRS 9 – Instrumentos Financeiros (equivalente ao CPC 48 – Instrumentos Financeiros), IFRS 10 – Demonstrações Financeiras Consolidadas (equivalente ao CPC 36 (R3) – Demonstrações Consolidadas) e IAS 7 – Demonstração dos Fluxos de Caixa (equivalente ao CPC 03 (R2) – Demonstração dos Fluxos de Caixa).

Em convergência com essas atualizações, o CPC deverá refletir tais mudanças em futuras revisões dos seguintes pronunciamentos técnicos correspondentes. As alterações terão efeito para os períodos de reporte com início em ou após 1º de janeiro de 2026. As alterações não são esperadas para ter impacto material sobre as demonstrações financeiras da Companhia.

3.29.4 IFRS 19: Subsidiárias sem Responsabilidade Pública: Divulgações

Em maio de 2024, o IASB emitiu o IFRS 19, que permite que entidades elegíveis optem por aplicar seus requisitos de divulgação reduzidos enquanto ainda aplicam os requisitos de reconhecimento, mensuração e apresentação em outros padrões contábeis IFRS. Para ser elegível, no final do período de relatório, uma entidade deve ser uma controlada conforme definido no IFRS 10 / CPC 36 (R3) – Demonstrações Consolidadas, não pode ter responsabilidade pública e deve ter uma controladora (final ou intermediária) que prepare demonstrações financeiras consolidadas, disponíveis para uso público, que estejam em conformidade com os padrões contábeis IFRS.

O IFRS 19 entrará em vigor para períodos de relatório iniciados em ou após 1º de janeiro de 2027. Como os instrumentos patrimoniais da Companhia são negociados publicamente, ela não é elegível a respectiva norma.

3.29.5 Alterações à IFRS 9 e à IFRS 7 – Contratos referenciando a eletricidade dependente de condições naturais

Em dezembro de 2024, o IASB emitiu as Alterações à IFRS 9 / CPC 48 – Instrumentos Financeiros e à IFRS 7 – Contratos Referenciando a Eletricidade Dependente de Condições Naturais. As alterações entram em vigor para períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2026.

Em convergência com as normas internacionais, o CPC deverá incorporar essas modificações por meio de futuras revisões do IFRS 9 / CPC 48 – Instrumentos financeiros e do IFRS 7 / CPC 40 (R1) – Instrumentos Financeiros: Evidenciação. A Companhia não possui esses tipos de contratos referenciados a eletricidade e, portanto, não espera impacto sobre as suas demonstrações financeiras.

3.30 Outras informações relacionadas às finanças sustentáveis

A CVM tem assumido a liderança e protagonizado as pautas relacionadas ao ESG (Ambiente, Sustentabilidade e Governança). Como parte de sua agenda, em outubro de 2023, anunciou o seu Plano de Ação de Finanças Sustentáveis para 2023 e 2024, que compreende 17 iniciativas a serem desenvolvidas pela Autarquia em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) adotados pela Organização das Nações Unidas (ONU). O escopo deste plano de ação visa promover: (i) O aprimoramento e a criação de normas específicas; (ii) A supervisão e o combate ao *greenwashing*; (iii) A orientação aos participantes do mercado; (iv) A educação para o investidor; (v) A capacitação dos servidores da Autarquia; (vi) A integridade institucional; e (vii) A divulgação ativa das iniciativas sustentáveis promovidas pelo regulador do mercado de capitais.

Em 20 de outubro de 2023, a CVM emitiu a Resolução nº 193, que estabeleceu as orientações que definiriam como as informações financeiras relacionadas à sustentabilidade serão divulgadas no Brasil. Em 29 de outubro de 2024, a CVM emitiu as Resoluções nº 217, nº 218 e nº 219.

A Resolução nº 217 tornou obrigatório o Pronunciamento Técnico CBPS 01 – Requisitos Gerais para Divulgação de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade (equivalente a norma internacional IFRS S1 – *General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*). O pronunciamento estabelece as diretrizes gerais para a elaboração e divulgação das informações financeiras relacionadas à sustentabilidade pelas companhias abertas, fundos de investimento e companhias securitizadoras.

A Resolução nº 218 estabeleceu a obrigatoriedade do Pronunciamento Técnico CBPS 02 – Divulgações Relacionadas ao Clima (equivalente à norma internacional IFRS S2 – *Climate related Disclosures*). O pronunciamento detalha os requisitos para divulgação de informações climáticas, complementando o arcabouço de relatórios de sustentabilidade exigido pela Resolução nº 193.

A Resolução nº 219, alterou e complementou a Resolução nº 193, com o objetivo de ajustar prazos e procedimentos para a entrega das informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, mantendo a obrigatoriedade da adoção integral das normas do *International Sustainability Standards Board* (ISSB) a partir dos exercícios sociais iniciados em 1º de janeiro de 2026.

A partir de 1º de janeiro de 2024, companhias abertas, fundos de investimento e companhias securitizadoras tiveram a opção voluntária de criar e divulgar relatórios de sustentabilidade de acordo com as normas do ISSB. A partir de 1º de janeiro de 2026, as companhias abertas serão obrigadas a elaborar e divulgar relatórios de sustentabilidade conforme as normas do ISSB. Entretanto, as entidades que optaram pela adoção voluntária podem utilizar algumas flexibilizações até o primeiro exercício social de adoção obrigatória, exceto no que se refere à apresentação de informações comparativas, que deve ser incorporada a partir do segundo exercício social de adoção das normas.

Esses relatórios de sustentabilidade devem ser apresentados separadamente e com a mesma periodicidade das demonstrações financeiras anuais, seguindo prazos específicos para arquivamento eletrônico na página da CVM. Importante notar que esses relatórios devem ser assegurados por um auditor independente registrado na CVM. Até o final de 2025, a asseguuração será limitada, enquanto a partir de 1º de janeiro de 2026, a asseguuração passará a ser razoável.

Conforme comunicação aos acionistas, em 30 de setembro de 2025, a Companhia optou, em caráter voluntário, pela adoção antecipada da divulgação do Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade da Natura, referente ao exercício iniciado em 1º de janeiro de 2025, será apresentado em 2026 e observará as disposições dos Pronunciamentos Técnicos CBPS nº 01 e nº 02, originados a partir dos padrões internacionais IFRS S1 e S2 do ISSB e aprovados pela CVM nas Resoluções nº 217 e 218/2024, considerando os *“reliefs”* de adoção, conforme dispõe a Resolução CVM nº 193/2023. O referido relatório será apresentado separadamente das demonstrações financeiras.

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

A elaboração das demonstrações financeiras requer da Administração certos julgamentos e o uso de premissas e estimativas baseadas na experiência e em outros fatores considerados relevantes, que afetam os valores de ativos e passivos e que podem apresentar resultados divergentes dos resultados efetivos.

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 demonstrações financeiras, estão divulgadas a seguir.

4.1 Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

Para o saldo de estoque de prejuízo fiscal e partidas temporárias ativas a Companhia mantém a constituição de Impostos diferidos ativos que são realizados à medida dos lucros tributáveis futuros. A Companhia mantém o monitoramento sobre os saldos de impostos diferidos, com a respectiva análise dos prazos de realizações e nível de lucros tributáveis futuros, juntamente com estratégias futuras de planejamento tributário e outras fontes de receita.

A Companhia possui R\$11.168.985 de prejuízos fiscais em 31 de dezembro de 2025 (R\$797.062 em 31 de dezembro de 2024) não reconhecidos. Esses prejuízos são oriundos de controladas que possuem histórico de prejuízos, não expiram e não podem ser utilizados para compensar o lucro tributável em outras controladas. As controladas não possuem diferenças temporárias tributáveis, nem oportunidades de planejamento tributário disponíveis, que possam suportar parcialmente o reconhecimento desses prejuízos como ativos fiscais diferidos. Com base nisso, a Companhia determinou pelo não reconhecimento de ativos fiscais diferidos sobre os respectivos saldos de prejuízos fiscais.

4.2 Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Companhia é parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 22. Provisões são constituídas para os processos judiciais de natureza tributária, cível e trabalhista que apresentem riscos de perdas considerados como prováveis, exceto aquelas relacionadas com a combinação de negócios, e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais.

4.3 Plano de assistência médica pós-emprego

O custo do plano de assistência médica pós-emprego é determinado por meio de avaliações atuariais. Uma avaliação atuarial envolve várias suposições que podem diferir dos desenvolvimentos reais no futuro. Estas são baseadas em uma série de premissas financeiras e demográficas, tais como taxa de desconto, inflação médica e percentual de adesão ao plano, as quais são divulgadas na nota explicativa nº 23 – Outros passivos. Devido às complexidades envolvidas na avaliação e sua natureza de longo prazo, uma obrigação de benefício definido é altamente sensível a mudanças nessas premissas. Todas as premissas são revisadas a cada data de balanço.

4.4 Pagamentos baseados em ações

A estimativa do valor justo para transações de pagamento baseado em ações requer a determinação do modelo de avaliação mais adequado, o que depende dos termos e condições da outorga. Essa estimativa também requer a determinação dos dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a vida esperada da opção de ações ou direitos sobre a valorização, volatilidade e rendimento de dividendos e fazer suposições sobre eles.

O plano de opção de compra de ações, o plano de ações restritas, o programa de aceleração de estratégia e o programa de ações de desempenho são medidos pelo valor justo na data de outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período de aquisição. Nas datas dos balanços, a Administração revisa as estimativas quanto à quantidade de opções de ações/ações restritas e, quando aplicável, reconhece o efeito decorrente dessa revisão no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido. As premissas e os modelos utilizados para estimar o valor justo do plano de opção de compra de ações, plano de ações restritas e programa de aceleração da estratégia estão divulgados na nota explicativa nº 28 – Benefícios a empregados.

A Companhia também possui planos de pagamento baseados em ações, anteriormente lastreados em ADRs, que, em decorrência da aprovação da deslistagem secundária, da sua antiga controladora Natura &Co Holding, na bolsa de valores de New York em 18 de janeiro de 2024, foram convertidos na mesma quantidade em *phantom shares* da B3. Desta forma, as *phantom shares* são consideradas pagamento baseados em ações liquidados em caixa. A modificação de pagamento liquidado em ações (classificação prévia das ADRs antes da deslistagem) para liquidado em caixa resultou no reconhecimento de um passivo que reflete em uma obrigação da Companhia de realizar o pagamento no *vesting*. A mensuração inicial do passivo é baseada no valor justo das ações da B3 subjacentes e leva em consideração a extensão da prestação de serviços até a data.

O valor justo foi determinado utilizando o modelo *Black-Scholes* ou Estocástico, dependendo do tipo de prêmio. O modelo estocástico é utilizado para avaliar prêmios com condições de mercado, a fim de incorporar um fator de desconto no valor justo para a probabilidade de atingir as metas relevantes. Para avaliar prêmios que não estão sujeitos a uma condição de desempenho baseada no mercado e têm um prazo fixo, é utilizado o modelo de avaliação *Black-Scholes*. Maiores detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 28.

4.5 Impairment de ativos não financeiros e avaliação de ativos mantidos para venda

A perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou UGC excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo.

O valor em uso é calculado com base no modelo de fluxo de caixa descontado. O fluxo de caixa decorre de orçamentos financeiros aprovados pelo Conselho de Administração para prazo de três anos e complementados por prazo discricionário de dez anos estimados pela Administração, com valor terminal projetado para o final do período. O prazo de dez anos foi considerado para melhor alinhamento e suavização dos efeitos projetados entre o período discricionário e os efeitos calculados na perpetuidade. As projeções de fluxo de caixa refletem as expectativas da Administração quanto ao desempenho dos segmentos operacionais, condições de mercado, investimentos previstos, necessidades de capital de giro, bem como outros fatores econômicos e riscos específicos das operações. O valor em uso é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como às margens operacionais consideradas, taxa de crescimento e perpetuidade utilizada para fins de extrapolação. Alterações nessas premissas podem resultar em impactos relevantes no valor recuperável dos ativos e UGCs.

Adicionalmente, para ativos ou grupos de ativos classificados como disponíveis para venda, incluindo aqueles relacionados a operações descontinuadas, o valor recuperável é determinado com base no valor justo líquido de despesas de venda. Nesses casos, o valor em uso não é considerado.

No contexto das alienações envolvendo os negócios da ACL, Avon CARD e Avon Rússia, a Administração exerceu julgamento significativo na determinação do valor justo líquido de despesas de venda dos respectivos grupos de ativos, considerando os termos e condições contratuais das transações, contraprestações fixas e contingentes, quando aplicável, bem como a exclusão de efeitos de operações intragrupo. Eventuais perdas por redução ao valor recuperável reconhecidas durante a classificação como disponível para venda foram registradas no resultado, em operações descontinuadas (vide nota explicativa nº 37).

4.6 Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes

A provisão para perdas esperadas com contas a receber de clientes é estimada com base no risco de perda em um modelo de *aging list*. As características das contas a receber da Companhia são (i) componente financeiro imaterial; (ii) carteira de recebíveis não complexa; e (iii) baixo risco de crédito.

Para contas a receber, a Companhia aplica a abordagem simplificada no cálculo das perdas de crédito esperadas ("ECL") com base nas perdas de crédito esperadas a cada data de relatório. A provisão é determinada com base (i) na experiência histórica de perdas de crédito de cada uma das controladas, observadas em cada grupo do *aging list* de contas a receber; e (ii) ajustes por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consultor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vencidas renegociadas e não renegociadas.

4.7 Provisão para perdas na realização dos estoques

A provisão para perdas nos estoques é estimada utilizando-se de metodologia para contemplar produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração, e materiais fora dos parâmetros de qualidade.

4.8 Arrendamentos - taxa incremental sobre empréstimo do arrendatário

A Companhia não pode determinar imediatamente a taxa de juros implícita no arrendamento, portanto, ela usa sua taxa incremental sobre empréstimo ("IBR") para mensurar os passivos do arrendamento. A IBR é a taxa de juros que a Companhia teria que pagar para tomar um empréstimo, em um prazo semelhante e com uma garantia semelhante, os recursos necessários para obter um ativo de valor similar ao ativo de direito de uso em um ambiente econômico semelhante. A IBR, portanto, reflete o que a Companhia "teria que pagar", o que requer uma estimativa quando não há taxas observáveis disponíveis (como para controladas que não entram em transações de financiamento) ou quando precisam ser ajustados para refletir os termos e condições do arrendamento (por exemplo, quando os arrendamentos não são na moeda funcional da controlada).

A Companhia estima a IBR utilizando dados observáveis (como taxas de juros de mercado) quando disponíveis e é obrigada a fazer certas estimativas específicas próprias.

4.9 Combinação de negócios sob controle comum

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a sua controladora, a Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a operação. A Natura &Co Holding S.A., foi formalmente extinta nesta data, e a Companhia permaneceu como a entidade contábil resultante, refletindo a continuidade das operações do Grupo.

De forma semelhantes, em 1º de agosto de 2025, a controlada da Companhia Natura Argentina incorporou a Avon Argentina, igualmente caracterizando uma reorganização societária entre entidades sob o mesmo controle acionário do Grupo antes e após a operação.

Em janeiro de 2024 foi concluída a aquisição da empresa Avon Chile e em agosto de 2024 concluída a aquisição das companhias Avon Argentina, Avon Equador e Avon Uruguai junto à antiga coligada API.

Essas operações caracterizaram-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) - Combinação de negócios. Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.5.

4.10 Mensuração do valor justo do recebível variável e avaliação de perda de crédito esperada para o recebível referente a parcela fixa, ambos originados na venda da antiga controlada The Body Shop

Como parte do contrato de venda da antiga controlada The Body Shop, a Companhia acordou com o adquirente uma contraprestação composta por (i) parcela contingente (*earn-out*), condicionada ao atingimento de determinadas métricas de desempenho da operação The Body Shop com vencimento em dezembro de 2025 (até £30 milhões) e 2026 (até £60 milhões), e (ii) parcela fixa diferida devida exclusivamente pela adquirente Grupo Aurelius, com vencimento em 29 de dezembro de 2028 (£70 milhões).

O atendimento dessas metas da operação foi avaliado com base em estudos probabilísticos associados aos resultados projetados da The Body Shop na data do balanço, utilizando o método de fluxo de caixa descontado. No primeiro trimestre de 2024, com o protocolo das propostas do administrador judicial, nomeado no contexto do pedido de recuperação judicial no Reino Unido da antiga controlada The Body Shop, tornaram-se disponíveis informações adicionais que impactaram prospectivamente as premissas utilizadas na mensuração do valor justo do recebível variável, resultando no reconhecimento de ajuste integral ao seu valor justo, no montante de R\$485.000, reconhecido em operações descontinuadas por se tratar de um ajuste subsequente diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada.

Adicionalmente, para a parcela fixa do recebível, cuja contraparte é a adquirente, o Grupo Aurelius, a aplicação do modelo de perda de crédito esperada (ECL), conforme o IFRS 9 / CPC 48 – Instrumentos Financeiros, requer que a Administração avalie, de forma prospectiva, a probabilidade de recuperação dos fluxos de caixa contratuais ao longo da vida do instrumento, com base em informações razoáveis e sustentáveis disponíveis na data-base, incluindo fatores quantitativos, qualitativos e expectativas futuras. Essa avaliação envolve elevado grau de julgamento, uma vez que não se baseia em parâmetros objetivos ou limites predefinidos, mas nas circunstâncias específicas do ativo financeiro e da contraparte.

Em 31 de dezembro de 2025, a Administração aplicou julgamento relevante na mensuração da ECL sobre a parcela fixa do recebível decorrente da venda da antiga controlada The Body Shop. Diante da materialização de evidências objetivas que alteraram de forma substancial a expectativa de recuperação dos fluxos de caixa contratuais, o ativo foi reclassificado do Estágio 1 para o Estágio 3, com reconhecimento integral da perda de crédito esperada, no montante de R\$434.062, contabilizada na demonstração do resultado em outras despesas operacionais (nota explicativa nº 30) por se tratar de um ajuste subsequente não diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada (baseado em eventos ocorridos após a alienação, não existentes na data da alienação). Essa conclusão considerou, em especial, a probabilidade de recuperação dos fluxos contratuais no curso normal dos negócios e a inexistência de garantias associadas ao recebível. A avaliação considerou, principalmente, a probabilidade de recuperação no curso normal dos negócios e a inexistência de garantias associadas ao recebível. Maiores informações estão divulgadas nas notas explicativas nº 5.3.2 e nº 30.

4.11 Mensuração da perda de crédito esperada para os recebíveis intragrupos associados a ACL e API – visão Controladora para 2025 e 2024 e visão Consolidado para 2024

A Companhia possuía recebíveis junto às coligadas API e ACL associados, principalmente, a financiamentos intragrupo providos em 2024 e em períodos anteriores. Com base nas melhores informações disponíveis, incluindo o acompanhamento dos desenvolvimentos do processo de recuperação judicial da API, a Companhia entendia haver incerteza significativa quanto à recuperabilidade da totalidade dos valores junto à API. Portanto, em 31 de dezembro de 2024, a Companhia procedeu com a provisão integral desses recebíveis.

Para os recebíveis devidos pela ACL e subsidiárias, a provisão foi calculada considerando a capacidade de geração de caixa projetada pelas contrapartes no período abrangido das dívidas além da expectativa de recebimento das garantias associadas. As premissas utilizadas no cálculo do valor da perda esperada incluem as projeções de fluxos de caixa que consideram as estimativas de geração de caixa aplicadas, consistentes com os orçamentos mais recentes disponíveis e aprovados pelos níveis de governança apropriados e trazidas a valor presente por uma taxa que representa as perspectivas de mercado aplicáveis.

As garantias consistiam substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon Latam (recomprada pela Companhia no contexto da alienação da ACL, por meio da liquidação de transações intragrupo) e Internacional, as quais foram (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 foi obtido a partir de estudos de mercado suportados por avaliadores externos), os *inputs* não observáveis envolvidos incluíram as projeções de receitas e fluxos de caixa aprovados pelos níveis de governança apropriados da Companhia e utilizados na condução dos negócios e a taxa de desconto, que refletiam os riscos de mercado aplicáveis.

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, considerando que, em 31 de dezembro de 2025, a transação de alienação da ACL havia sido formalmente concluída, os recebíveis remanescentes, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680, na visão da Controladora, foram integralmente provisionados devido à ausência de expectativa de recebimento do fluxo contratual, pois serão transferidos ao comprador sem contraprestação, e reconhecidos em operações descontinuadas. No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupo foram eliminadas em operações descontinuadas. Maiores informações estão divulgadas nas notas explicativas nº 5.3.2 e nº 37.

5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

5.1 Considerações gerais e políticas

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelos comitês de gestão de risco das entidades do grupo, e aprovados pelo Conselho de Administração da Companhia. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada trimestralmente pelo Comitê de Gestão de Risco Cambial e Taxa de Juros e posteriormente submetida a apreciação do Comitê Executivo e caso necessário o Comitê de Auditoria e Conselho de Administração.

A gestão de riscos das operações da Companhia é realizada pela tesouraria, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas.

5.2 Fatores de risco financeiro

As atividades da Companhia a expõe aos riscos de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), de crédito e de liquidez. O programa de gestão de risco global da Companhia concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco. A Companhia não opera instrumentos financeiros derivativos com propósito de especulação.

5.2.1 Riscos de mercado

Os riscos de mercado refletem o risco de que o valor justo ou fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue como resultado de mudanças em preços de mercado. O risco de mercado inclui risco cambial, risco de taxa de juros e outros riscos de preços. A Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios, que são principalmente compostas por possíveis flutuações nas taxas de câmbio e taxas de juros.

Outros riscos de preço incluem, mudanças nos preços *commodities* e matérias primas. Aspectos climáticos, como por exemplo a disponibilidade de recursos naturais e matérias primas utilizadas nos produtos e/ou alterações significativas nos custos desses itens, podem expor a Companhia a riscos adicionais de mercado que afetariam as operações, bem como a mensuração e/ou recuperabilidade de determinados instrumentos financeiros. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a Administração avaliou estes riscos e concluiu não serem materiais.

5.2.1.1 Instrumentos financeiros derivativos utilizados no gerenciamento dos riscos de mercado

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

Em 31 de dezembro de 2025 e 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.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, os saldos dos instrumentos financeiros derivativos estão detalhados da seguinte forma:

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Derivativos financeiros	26.808	(29.984)	(285.822)	(31.116)
Derivativos operacionais	-	-	(40.086)	18.114
Total	26.808	(29.984)	(325.908)	(13.002)

Descrição	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	2025	2024	2025	2024
Contratos de <i>swap</i> : ^(a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	666.545	817.529	(54.857)	(82.454)
Ponta passiva:				
Posição vendida no CDI	(639.737)	(822.395)	-	-
Contratos de <i>"NDFs e forward"</i> :				
Posição Companhia (Controladora)	-	(25.118)	-	(25.118)
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido:	26.808	(29.984)	(54.857)	(107.572)

Consolidado Descrição	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	2025	2024	2025	2024
Contratos de "swap": (a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	666.545	817.529	(54.857)	(82.454)
Ponta passiva:				
Posição vendida no CDI	(639.737)	(822.395)	-	-
Contratos de "NDFs e forward":				
Posição Natura Cosméticos	-	(25.117)	-	(25.118)
Posição Indústria	(37.584)	11.539	(37.584)	11.539
Posição Natura Mexico	-	(1.132)	-	(1.132)
Posição Avon Industrial	-	6.574	-	6.574
Posição Natura &Co Luxembourg	(315.132)	-	(315.132)	-
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido:	(325.908)	(13.002)	(407.573)	(90.591)

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

Segue abaixo a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	46.441	14.204
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward" (não realizadas) - resultado financeiro	(144.557)	(213.041)
Recebimento de recursos por liquidação com instrumentos derivativos - atividade operacional	49.875	67.908
Recebimento de recursos por liquidação com instrumentos derivativos - atividade de financiamento	15.428	15.721
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	2.828	79.335
Outras movimentações	1	22.871
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.984)	(13.002)
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward" (não realizadas) - resultado financeiro	3.315	(126.585)
Recebimento de recursos por liquidação com instrumentos derivativos - atividade operacional	39.446	55.143
Recebimento de recursos por liquidação com instrumentos derivativos - atividade de financiamento	14.769	16.512
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	(738)	(68.235)
Outras movimentações	-	(3.759)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(185.982)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	26.808	(325.908)

a) Risco cambial

A Companhia está exposta ao risco cambial resultante de instrumentos financeiros e operações em moedas diferentes das moedas funcionais da Companhia. Para reduzir essa exposição, foram implementadas políticas para proteger a Companhia contra o risco cambial, as quais estabelecem níveis de exposição relacionados a esses riscos. Conforme a política de variação cambial, os derivativos adotados pela Companhia devem eliminar o risco de câmbio de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais e limitar as perdas devido à variação nas taxas de câmbio nos fluxos de caixa futuros.

Os procedimentos de tesouraria definidos pela política vigentes incluem uma projeção trimestral e avaliação da exposição consolidada da Companhia às taxas de câmbio, com base na qual as decisões da Administração são tomadas. A política de variação cambial da Companhia considera os montantes de moeda estrangeira de ativos e passivos reconhecidos, bem como os fluxos de caixa futuros associados a transações previstas como altamente prováveis com prazo médio de até doze meses.

Análise de sensibilidade

Na análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial, a Administração da Companhia entende que é importante considerar, além dos ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, o valor justo dos instrumentos financeiros contratados pela Companhia para proteção de determinadas exposições em 31 de dezembro de 2025 e 2024, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	42.703	167.432	452.573	611.764
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(91.585)	(95.775)	(125.156)	(119.893)
Valor justo dos derivativos financeiros	-	-	(37.584)	18.114
Exposição ativa líquida	(48.882)	71.657	289.833	509.985

Essa análise considera apenas ativos e passivos financeiros registrados no Brasil em moeda estrangeira, uma vez que a exposição à variação das taxas de câmbio em outros países não é relevante. A tabela a seguir mostra a projeção da perda incremental que teria sido reconhecida no resultado para o exercício subsequente, supondo estática a exposição cambial líquida atual e os seguintes cenários:

Paridade - R\$ x US\$	Controladora			
	5,5024	5,6100	7,0125	8,4150
Operação/Instrumento	Exposição Real	Cenário Provável	Cenário I 25%	Cenário II 50%
Ativos denominados em US\$				
Valor justo dos derivativos "financeiros"				
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	42.703	43.538	54.422	65.307
Passivos denominados em US\$				
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(91.585)	(93.376)	(116.720)	(140.064)
Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido	(48.882)	(956)	(13.416)	(25.875)
Paridade - R\$ x US\$	Consolidado			
	5,5024	5,6100	4,2075	2,8050
Operação/Instrumento	Exposição Real	Cenário Provável	Cenário I 25%	Cenário II 50%
Ativos denominados em US\$				
Valor justo dos derivativos "financeiros"	(37.584)	(38.319)	(28.739)	(19.159)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	452.573	461.423	346.067	230.711
Passivos denominados em US\$				
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	(125.156)	(127.603)	(95.702)	(63.802)
Impacto sobre o resultado e patrimônio líquido	289.833	5.668	(68.207)	(142.083)

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 em 31 de dezembro de 2025 e alinhada aos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio de R\$5,61 / US\$1,00. Os cenários I e II consideram uma queda do dólar norte-americano de 25% (R\$7,0125 / US\$1,00) e de 50% (R\$8,415 / US\$1,00), respectivamente.

b) Risco de taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros.

Os riscos de taxa de juros da Companhia decorrem de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém, na sua maioria, os indexadores de suas exposições às taxas de juros de depósitos e empréstimos atreladas a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI, IPCA e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Adicionalmente, a Companhia considerou potenciais aspectos relacionados a compromissos de sustentabilidade e mudanças climáticas como parte dos riscos aos quais está exposta em relação a taxa de juros sobre os instrumentos financeiros, exceto pelos riscos associados às Notas ESG (Luxembourg) e debêntures com metas de sustentabilidade (discutidos abaixo como parte do risco de liquidez), não há exposição a riscos relevantes os quais devessem ser objeto de divulgação específica.

Análise de sensibilidade

Em 31 de dezembro de 2025 há contratos de empréstimos, financiamentos e debêntures, que possuem contratos de *swap* atrelados, trocando a indexação do passivo para a variação do CDI. Dessa forma, o risco da Companhia passa a ser a exposição à variação do CDI. A seguir está apresentada a exposição ao risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI, incluindo as operações com derivativos (os empréstimos, financiamentos e debêntures no Brasil foram considerados integralmente, dado que o montante está, predominantemente, vinculado ao CDI):

	Controladora	Consolidado
Total de empréstimos, debêntures e financiamentos - moeda local (nota explicativa nº 19)	(2.216.080)	(2.216.080)
Operações em moeda estrangeira com instrumentos derivativos atrelados ao CDI ^(a)	26.808	26.808
Aplicações financeiras e títulos e valores mobiliários (notas explicativas nº 6 e nº 7)	866.547	1.587.909
Exposição Líquida	(1.322.725)	(601.363)

(a) Refere-se à contratação de derivativos atrelados ao CDI para proteger os empréstimos, financiamentos e debêntures captados no Brasil.

A análise de sensibilidade considera a exposição dos empréstimos, financiamentos e debêntures, líquidos das aplicações financeiras e títulos e valores imobiliários indexadas ao CDI.

A tabela seguinte demonstra a projeção de perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do exercício subsequente, supondo estática a exposição passiva líquida atual e os seguintes cenários:

Descrição	Risco da Companhia	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Controladora Passivo líquido	Queda da taxa	926	(48.114)	(97.154)
Consolidado Passivo líquido	Queda da taxa	421	(21.875)	(44.170)

O cenário provável considera as taxas futuras de juros para 90 dias, conforme cotações obtidas na B3 nas datas previstas dos primeiros vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros, apurados em 31 de dezembro de 2025. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (18,54% ao ano) e 50% (22,25% ao ano), respectivamente, sobre uma taxa de CDI de 14,83% ao ano (cenário provável).

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

a) *Hedge* de fluxo de caixa

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

Existe uma relação econômica entre os itens protegidos por *hedge* e os instrumentos de *hedge*, pois os termos dos contratos correspondem a (i) os termos de transações antecipadas e altamente prováveis (por exemplo, o valor de referência e a data esperada de pagamento) no caso de instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção de compras altamente prováveis; e (ii) termos associados a dívidas contratadas em moeda local e indexado em IPCA que são protegidas por instrumentos financeiros derivativos que visam eliminar a variabilidade dos fluxos de caixa.

A Companhia estabeleceu uma proporção de proteção de 1:1 para as relações de *hedge*, uma vez que os riscos subjacentes dos contratos são idênticos aos componentes de risco protegidos. Para testar a efetividade do *hedge*, a Companhia utiliza o método de correspondência de termos críticos ou o método do derivativo hipotético e compara as alterações no valor justo dos instrumentos de *hedge* com as alterações no valor justo dos itens protegidos atribuíveis aos riscos protegidos.

As fontes de inefetividade, historicamente imateriais, podem advir de: (i) diferenças no cronograma de fluxos de caixa entre itens protegidos e instrumentos de *hedge*; (ii) índices diferentes (e, conseqüentemente, curvas diferentes) associados ao risco protegido de itens protegidos e instrumentos de *hedge*; (iii) risco de crédito da contraparte ter impacto diferente nos movimentos de valor justo de instrumentos de *hedge* e itens protegidos; e (iv) alterações no montante esperado de fluxos de caixa de itens protegidos e instrumentos de *hedge*.

Em 31 de dezembro de 2025, a designação referiu-se aos instrumentos derivativos (contratos a termo) para proteção cambial relacionadas as atividades operacionais da Companhia, como transações altamente prováveis de importação. Em 31 de dezembro de 2024, referiu-se aos instrumentos (contratos a termo) para proteção cambial dos empréstimos e financiamentos intragrupo e das atividades operacionais da Companhia, como transações altamente prováveis de importação.

A posição líquida de instrumentos derivativos designados como *hedge* de fluxo de caixa é composta exclusivamente por derivativos operacionais e está detalhada abaixo (demonstrações financeiras consolidadas):

				Outros resultados abrangentes	
Objeto de proteção	Moeda de referência (<i>Notional</i>)	Valor justo	Valor de referência (<i>Notional</i>)	Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) do exercício
<i>Swap</i> de moeda - US\$/R\$ - Natura Cosméticos	Moeda e taxa de juros	BRL	-	-	(738)
Contratos <i>Forward</i> (Avon Industrial)	Moeda	BRL	-	-	(6.575)
Contratos <i>Forward</i> (Natura Indústria)	Moeda	BRL	(25.604)	(457.099)	(25.604)
Contratos <i>Forward</i> (Luxemburgo)	Moeda	BRL	-	-	-
Total			(25.604)	(457.099)	(25.604)
					(68.235)

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

	Controladora	Consolidado
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2023	(1.379)	(7.637)
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	2.828	79.335
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(961)	(23.534)
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	488	48.164
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(738)	(68.235)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	251	24.221
Saldo de <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2025	1	4.150

b) *Hedge* de valor justo

Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a designação (que incluiu apenas derivativos financeiros) referiu-se aos instrumentos derivativos (contrato de *swap*) contratados em outubro de 2022, que tem como objetivo eliminar a variação nas taxas de juros associadas à 2ª e 3ª séries das debêntures da 12ª emissão ("debêntures CRI") contratadas em IPCA para um fluxo em CDI mais *spread*, de acordo com a política de gestão de riscos da Companhia.

Como efeito da incorporação da antiga controlada Natura &Co Holding S.A., a Companhia concluiu, em 05 de novembro de 2025, o resgate antecipado parcial da 12ª emissão de debêntures no montante total de R\$249.700 (principal e juros), sendo que R\$214.548 (principal e juros) faziam parte da estrutura de *hedge*. Consequentemente, a parcela dos instrumentos derivativos designados para a contabilidade de *hedge* de valor justo tornou-se excedente em relação ao passivo protegido após a recompra. A Companhia descontinuou parcialmente a relação de *hedge*, por meio do rebalanceamento, revertendo integralmente no resultado o ajuste de valor justo relativo às debêntures liquidadas e procedendo à liquidação, no mercado, da parcela excedente dos instrumentos derivativos, em observância à política interna que restringe a manutenção de derivativos sem finalidade de *hedge*. O rebalanceamento da estrutura de *hedge* resultou no impacto positivo de caixa de R\$8.395 oriundo da liquidação dos instrumentos financeiros derivativos liquidados antecipadamente. A estrutura de contabilidade de *hedge* de valor justo permanece vigente sobre o saldo remanescente da 12ª emissão.

O tipo de relação de *hedge* aplicado a tais instrumentos é o *hedge* de valor justo, que é utilizado para compensar variações decorrentes de mudanças no valor justo do passivo atribuível ao risco específico.

Existe uma relação econômica entre os itens protegidos e os instrumentos de *hedge*, pois os termos dos contratos correspondem a termos associados à dívida contratada. A Companhia estabeleceu uma proporção de *hedge* de 1:1 para as relações de *hedge*, uma vez que os riscos subjacentes dos contratos são idênticos aos componentes de risco protegidos.

Para testar a efetividade do *hedge*, a Companhia utiliza o teste de sensibilidade medindo a variação por meio do método de *ratio analysis*. As fontes de ineficácia, historicamente imateriais, podem advir de: (i) reduções ou modificações do item protegido (o pagamento da dívida); (ii) mudanças no risco de crédito da Companhia ou da contraparte nos contratos; (iii) mudanças no *spread* sobre IPCA no *swap*.

Em 31 de dezembro de 2025, a posição líquida de instrumentos derivativos designados como *hedge* de valor justo é composta exclusivamente por derivativos financeiros e está detalhada abaixo:

	Objeto de Proteção	Moeda de referência (<i>Notional</i>)	Valor de referência (<i>Notional</i>)	Valor justo
Valor justo	Taxa de Juros	BRL	794.111	26.808
Total			794.111	26.808

5.2.2 Risco de crédito

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Companhia a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Companhia são efetuadas para muitos Consultores(as) de beleza Natura e Avon na América Latina e esse risco é administrado por meio de um processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão está refletido na rubrica “provisão para perdas de crédito esperadas” em “contas a receber de clientes”, conforme demonstrado na nota explicativa nº 8.

A Companhia está sujeita também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos. A Companhia considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, que são consideradas pela Administração como de primeira linha.

A política de gestão de liquidez estabelecida pela Administração da Companhia elege as instituições financeiras com as quais os contratos podem ser celebrados, além de definir limites quanto aos percentuais de alocação de recursos e valores absolutos a serem aplicados em cada uma delas.

Mensuração da perda de crédito esperada para os recebíveis intragrupos associados a ACL e API - visão Controladora para 2025 e 2024 e visão Consolidado para 2024

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

As garantias consistiam substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon na América Latina (adquirida pela Companhia como parte da alienação da ACL) e Internacional, as quais foram 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 foi obtido a partir de estudos de mercado suportados por avaliadores externos), os *inputs* não observáveis envolvidos incluíram as projeções de receitas e fluxos de caixa aprovados pelos níveis de governança apropriados da Companhia e utilizados na condução dos negócios e a taxa de desconto, que reflete os riscos de mercado aplicáveis.

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

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

Conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 14, considerando que, em 31 de dezembro de 2025, a transação de alienação da ACL havia sido formalmente concluída, os recebíveis remanescentes, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680, na visão da Controladora, foram integralmente provisionados devido à ausência de expectativa de recebimento do fluxo contratual e foram reconhecidos em operações descontinuadas. No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupo foram eliminadas em operações descontinuadas (nota explicativa nº 37).

Recebíveis associados à venda da antiga controlada The Body Shop

Conforme divulgado na nota explicativa nº 4.10, como parte do contrato de venda da antiga controlada The Body Shop, a Companhia acordou com o adquirente (Grupo Aurelius) uma contraprestação composta por (i) parcela contingente (*earn-out*), condicionada ao atingimento de determinadas métricas de desempenho da operação The Body Shop com vencimento em dezembro de 2025 (até £30 milhões) e 2026 (até £60 milhões), e (ii) parcela fixa diferida devida exclusivamente pelo adquirente Grupo Aurelius, com vencimento em 29 de dezembro de 2028 (£70 milhões).

No primeiro trimestre de 2024, com o protocolo das propostas do administrador judicial, nomeado no contexto do pedido de recuperação judicial no Reino Unido da antiga controlada The Body Shop, tornaram-se disponíveis informações adicionais que impactaram prospectivamente as premissas utilizadas na mensuração do valor justo do recebível variável, resultando no reconhecimento de ajuste integral ao seu valor justo, no montante de R\$485.000, reconhecido em operações descontinuadas por se tratar de um ajuste subsequente diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada.

Em relação à contraprestação fixa diferida, devida pelo adquirente da antiga controlada, o Grupo Aurelius, no montante de R\$427.753, em 31 de dezembro de 2024, a Companhia não havia identificado indícios de aumento significativo no risco de crédito da contraparte que justificassem o reconhecimento de ELC.

Em 31 de dezembro de 2025, para a parcela fixa do recebível, considerando a materialização de evidências objetivas, como o não recebimento da primeira parcela variável do recebível, alterou de forma substancial a expectativa de recuperação dos fluxos de caixa contratuais. Portanto, a Administração concluiu que o recebível referente à parcela fixa passou a se enquadrar na definição de ativo com perda de crédito, sendo reclassificado do Estágio 1 para o Estágio 3, no modelo de ELC, com o reconhecimento da perda integral, no montante de R\$434.062, contabilizada na demonstração do resultado em outras despesas operacionais (nota explicativa nº 30) por se tratar um ajuste subsequente não diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada (baseado em eventos ocorridos após a alienação não existentes na data da alienação). Essa conclusão considerou, em especial, a probabilidade de recuperação dos fluxos contratuais no curso normal dos negócios e a inexistência de garantias associadas ao recebível.

5.2.3 Risco de liquidez

A gestão prudente do risco de liquidez implica manter caixa, títulos e valores mobiliários suficientes, disponibilidades de captação por meio de linhas de crédito compromissadas e capacidade de liquidar posições de mercado. A Administração monitora o nível de liquidez da Companhia considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Total de ativos circulantes	4.408.840	6.630.771	12.187.596	13.380.033
Total de passivos circulantes	(3.401.207)	(4.419.842)	(7.383.839)	(6.875.710)
Total de capital circulante líquido	1.007.633	2.210.929	4.803.757	6.504.323

Em 31 de dezembro de 2025, o valor contábil dos passivos financeiros, mensurados pelo método do custo amortizado, considerando os pagamentos de juros a uma taxa pós-fixada e o valor dos títulos de dívida refletindo taxas de juros de mercado a termo, podem ser alterados na medida em que as taxas de juros pós-fixadas mudem. Seus correspondentes vencimentos, considerando que a Companhia está em conformidade com as cláusulas restritivas de contratos ("*covenants*"), estão demonstrados a seguir:

Controladora	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
	287.018	2.680.869	245.239	3.213.126	(997.046)	2.216.080
Empréstimos, financiamentos e debêntures	(43.262)	10.094	59.976	26.808	-	26.808
Derivativos	108.774	203.907	49.666	362.347	(89.560)	272.787
Passivo de arrendamento	2.523.573	-	-	2.523.573	-	2.523.573
Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas						

Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
	478.295	7.018.658	226.255	7.723.208	(1.547.816)	6.175.392
Empréstimos, financiamentos e debêntures	(316.537)	(69.348)	59.976	(325.909)	-	(325.909)
Derivativos	246.647	461.807	49.666	758.120	(164.228)	593.892
Passivo de arrendamento	4.904.577	-	-	4.904.577	-	4.904.577
Fornecedores e operações de "risco sacado" e fornecedores - partes relacionadas						

As captações realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2025 estão divulgadas na nota explicativa nº

19. Além disso, conforme divulgado na nota explicativa nº 20, a Companhia firmou um acordo de financiamento de fornecedores com uma instituição financeira para facilitar os procedimentos administrativos, permitindo que os fornecedores antecipem recebíveis relacionados às compras rotineiras da Companhia. Conforme divulgado na nota explicativa nº 20, o acordo não altera os valores, a natureza e o prazo da obrigação. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, não há indicadores ou evidências de que os fornecedores de financiamento que fazem parte do acordo não estejam estão em boa condição financeira, e a Companhia não possui concentração significativa de risco de liquidez com esses fornecedores de financiamento.

Assuntos relacionados a fatores climáticos e demais compromissos de sustentabilidade assumidos podem expor a Companhia a eventuais riscos relacionados aos seus instrumentos financeiros, principalmente no que diz respeito à potencial variabilidade de fluxos de caixa requeridos para liquidar obrigações junto a terceiros sobre financiamentos os quais envolvam tais compromissos. Atualmente a Companhia possui dívidas que foram obtidas considerando-se metas de sustentabilidade, cujo descumprimento pode afetar o custo da dívida e os fluxos de caixa futuros.

Em 4 de maio de 2021, a Companhia concluiu a oferta dos *sustainability-linked bonds* ("Notas ESG" ou "SLB") vinculados a metas de sustentabilidade, sujeito a juros anuais de 4,125%, com pagamentos de juros semestrais em maio e novembro, e com vencimento do principal em 3 de maio de 2028 sujeito a risco cambial, no valor principal de US\$1 bilhão. Em 28 de agosto de 2023, a Companhia, na qualidade de emissora dos SLB, foi substituída pela atual controlada, a Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l., como emissora dos referidos títulos. Em decorrência dessa substituição, a Companhia passou a atuar como garantidora dos SLB. À exceção da substituição do emissor, não houve quaisquer alterações nas metas, indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou demais condições contratuais dos SLB. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante do principal é de US\$450 milhões.

Em 19 de abril de 2022, a sua atual controlada, Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l., concluiu a oferta de *sênior unsecured notes*, não vinculados a metas de sustentabilidade, sujeito a juros anuais de 6,00%, com pagamentos de juros semestrais em abril e outubro, e com vencimento do principal em 19 de abril de 2029 sujeito a risco cambial. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante do principal é de US\$270 milhões.

As Notas ESG possuem duas metas de desempenho de sustentabilidade ("SPTs"), a serem cumpridas até o final de 2026: i) redução da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa ("GEE") em 13%, considerando os escopos 1,2,3 e ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens de produtos plásticos. Esses SPTs fazem parte do "Compromisso com a Vida - Visão de Sustentabilidade 2030". De acordo com os termos das Notas ESG, a partir de 3 de novembro de 2027 inclusive, a taxa de juros a pagar sobre as notas será aumentada em 65 pontos-base por ano, a menos que os SPTs tenham sido satisfeitos, conforme confirmado por um verificador externo.

Em 5 de julho de 2024, a Companhia concluiu a 13ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, no montante de R\$1.326.000, com vencimento em 15 de junho de 2029, sujeito a juros remuneratórios correspondentes a 100% do CDI acrescidos aos juros anuais de 1,20%, com pagamentos de juros semestrais em junho e dezembro. As debêntures possuem metas de sustentabilidade, com foco no desenvolvimento de bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica, e está ligada ao cumprimento das demais metas da Visão 2030, também conhecida como "Compromisso com a Vida".

As metas, a serem atendidas até 2029, incluem o atingimento de 47 e 49 novos bioingredientes nas primeiras e segundas datas de observação, em 31 de dezembro de 2026 e 2027, respectivamente, ou em eventual data de resgate antecipado e/ou amortização extraordinária.

O eventual não atingimento dessas metas pode resultar em incremento na taxa de juros contratual, o que, a partir de sua efetivação, aumentaria a exposição da Companhia ao risco de taxa de juros. A Companhia monitora continuamente o cumprimento dessas metas.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e não existiam evidências objetivas e/ou históricas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade.

5.3 Gestão de capital

Os objetivos da Companhia ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Companhia para oferecer retorno aos acionistas e benefícios a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

A Companhia monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização - LAJIDA). A dívida bruta, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado). A dívida líquida considera os montantes de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários (exceto recursos do "Crer Para Ver", dos Fundos de Investimentos: i) *Dynamo Beauty Ventures Ltd* ("DBV"), ii) Amazônia Viva, iii) Natura Ventures, e dos instrumentos financeiros derivativos utilizados para a proteção cambial (*Swaps*)).

5.4 Mensuração do valor justo

Os instrumentos financeiros que são mensurados ao valor justo nas datas dos balanços conforme determinado pelo IFRS 13 / CPC 46 – Mensuração do valor justo seguem a seguinte hierarquia:

- Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais;
- Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços); e
- Nível 3: Técnicas de avaliação para as quais o nível de entrada mais baixo que é significativo para a mensuração do valor justo não é observável.

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

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

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

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

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Caixa e bancos	41.236	228.397	852.677	995.970
Certificado de depósitos bancários	9.055	8.488	74.869	73.979
Operações compromissadas ^(a)	-	-	563.160	671.238
	50.291	236.885	1.490.706	1.741.187

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

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Fundo de investimento exclusivo ^(a)	618.672	415.181	-	-
Fundos de investimento mútuo ^(b)	-	-	384.660	579.022
Letras financeiras	-	-	271.424	281.501
Títulos públicos (LFT)	-	-	293.796	410.449
Fundo de investimentos em moeda estrangeira	134.014	395.810	230.667	395.810
Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios	238.820	153.262	-	-
Crédito Pessoal Responsabilidade Limitada ^(c)	31.330	28.692	31.330	28.692
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	1.022.836	992.945	1.211.877	1.695.474
Circulante	752.686	810.991	1.180.547	1.666.782
Não circulante	270.150	181.954	31.330	28.692

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

O saldo em 31 de dezembro de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$ 16.096 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) no Fundo de Investimento Exclusivo.

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

c) O Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal ("Natura Pay FIDC") foi constituído, em 31 de outubro de 2024, sob a forma de condomínio fechado e destina-se, exclusivamente, a investidores profissionais, tal como definidos pela legislação vigente. Inicialmente, o prazo de duração é indeterminado. O objetivo do Fundo é proporcionar aos seus cotistas a valorização de suas cotas por meio da aplicação de seu patrimônio líquido na aquisição de: (i) direitos creditórios, formalizados pelos documentos comprobatórios, que atendam aos critérios de elegibilidade e às condições de cessão estabelecidos no regulamento; e (ii) ativos financeiros, observados os índices de composição e diversificação da carteira.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o saldo, na visão Controladora, referia-se aos aportes realizados pela Companhia no Natura Pay FIDC, que refletem o percentual de participação de 27% (30%, em 31 de dezembro de 2024) da Companhia no FIDC, somados aos rendimentos dos exercícios.

Para fins de apresentação consolidada, o saldo das aplicações financeiras do Fundo é apresentado conforme o componente financeiro. As aplicações do FIDC correspondem a operações compromissadas, no montante de R\$101.001 (R\$296.122, em 31 de dezembro de 2024) e foram classificadas como equivalentes de caixa. Os recebíveis de direitos creditórios são apresentados no contas a receber e a participação dos cotistas sêniores é registrada no passivo financeiro, em "obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC".

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 dezembro de 2025 e 2024, é como segue:

	Consolidado	
	2025	2024
Certificado de Depósitos Bancários	65.815	23.475
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	423.066	329.571
Letras financeiras	271.424	281.501
Títulos públicos (LFT)	269.293	160.218
	1.029.598	794.765

Esses valores são consolidados com os demais investimentos de mesma natureza da Companhia no consolidado.

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Contas a receber de clientes	1.112.942	1.878.694	5.114.940	5.018.930
(-) Perdas de crédito esperadas	(144.666)	(144.101)	(434.914)	(359.425)
	968.276	1.734.593	4.680.026	4.659.505

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

	2025				2024			
	Controladora		Consolidado		Controladora		Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	776.663	(15.511)	4.250.738	(95.323)	1.562.192	(19.619)	4.266.278	(122.920)
Vencidos:								
Até 30 dias	119.474	(8.765)	345.525	(27.622)	118.824	(22.059)	377.783	(39.801)
De 31 a 60 dias	45.264	(15.741)	98.158	(34.353)	51.441	(21.310)	100.036	(39.823)
De 61 a 90 dias	42.524	(21.329)	88.564	(43.750)	44.136	(25.705)	80.159	(47.436)
De 91 a 180 dias	129.017	(83.320)	331.955	(233.866)	102.101	(55.408)	194.674	(109.445)
	1.112.942	(144.666)	5.114.940	(434.914)	1.878.694	(144.101)	5.018.930	(359.425)

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
	(123.215)	(257.756)
Saldo em 31 de dezembro de 2023		
Aquisição de controladas	-	(35.715)
Adições, líquidas de reversões	(296.842)	(418.081)
Baixas ^(a)	275.956	379.943
Ajustes de conversão	-	(27.816)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(144.101)	(359.425)
Adições, líquidas de reversões	(328.022)	(544.698)
Baixas ^(a)	331.489	465.640
Ajustes de conversão	-	23.673
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(20.104)
Incorporação Avon Industrial	(4.032)	-
Saldo em 31 de dezembro de 2025	(144.666)	(434.914)

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

9. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Produtos acabados	494.911	748.241	2.187.920	2.002.664
Matérias-primas e materiais de embalagem	8.688	-	873.003	495.938
Materiais auxiliares	72.381	90.308	173.309	165.737
Produtos em elaboração	-	-	70.134	49.796
(-) Perdas na realização dos estoques	(30.407)	(29.166)	(338.759)	(327.519)
	545.573	809.383	2.965.607	2.386.616

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
	(17.476)	(238.270)
Saldo em 31 de dezembro de 2023		
Aquisição de controlada	-	(23.902)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(45.786)	(241.886)
Baixas ^(b)	34.096	188.028
Ajustes de conversão	-	(11.489)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.166)	(327.519)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(3.520)	(249.060)
Baixas ^(b)	2.279	274.702
Ajustes de conversão	-	16.523
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(53.405)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	(30.407)	(338.759)

- a) Referem-se à constituição e/ou reversões líquidas de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Companhia e suas controladas.
- b) Consistem em baixas dos produtos para os quais já havia perdas registradas, onde a Companhia não possui expectativa de vendas e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
ICMS sobre aquisição de insumos ^(a)	75.061	214.041	278.107	324.616
Tributos sobre aquisição de insumos - no exterior ^(b)	-	-	330.854	174.879
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	3.896	3.067	27.517	20.382
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos ^(c)	328.264	46.350	568.307	570.730
Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI ^(d)	-	2.291	209.425	74.421
Outros	14.604	26.229	18.607	30.524
	421.825	291.978	1.432.817	1.195.552
Circulante	213.022	137.440	1.067.920	542.408
Não circulante	208.803	154.538	364.897	653.144

- a) Os créditos tributários referentes ao imposto sobre a circulação de mercadorias, transportes interestaduais e intermunicipais e serviços de comunicação (ICMS) foram gerados principalmente pelas compras, cuja alíquota do imposto é superior à média das vendas. A Companhia tem expectativa de realização desses créditos no curso normal das operações por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.
- b) O acréscimo observado refere-se substancialmente aos efeitos advindos da incorporação da Natura &Co Holding, vide nota explicativa nº15 - Investimentos.
- c) 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. Para maiores detalhes dos créditos reconhecidos no exercício, vide nota explicativa nº 30 - Outras despesas operacionais, líquidas.
- d) Em 2025, foram reconhecidos créditos extemporâneos de IPI no valor de R\$78.806, vide nota explicativa nº 30 - Outras despesas operacionais, líquidas. O saldo será utilizado para compensação de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e outros impostos federais a pagar em operações futuras da Companhia.

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

11.1. Diferidos

Os valores de Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL diferidos são provenientes de diferenças temporárias ativas e passivas da Companhia e dos respectivos saldos de prejuízos fiscais reconhecidos. As informações sobre posições tributárias incertas estão divulgadas na nota explicativa nº 22.

Incorporação da Avon Industrial Ltda

Conforme divulgado na nota explicativa nº 15 - Investimentos, em decorrência da reorganização societária que resultou na incorporação da Avon Industrial Ltda, em 1º de novembro de 2025, a Companhia passou a ter o direito o tratamento fiscal do ágio por expectativa de rentabilidade futura (goodwill) originado na aquisição da Avon Brasil.

O goodwill não será amortizado para fins contábeis, permanecendo sujeito exclusivamente ao teste anual de recuperabilidade e em 31 de dezembro de 2025, o valor contábil do goodwill da Avon Brasil é de R\$4.442.544 e não foi impactado por redução ao valor recuperável, conforme divulgado na nota nº 17 - Intangível.

A diferença resultante entre a base contábil e a base fiscal do goodwill configura uma diferença temporária e em decorrência a esta diferença, a Companhia reconhecerá um passivo fiscal diferido, que reflete o imposto associado à recuperação futura do ativo, seja por meio de eventual redução de seu valor contábil (impairment), alienação ou perda de controle.

Adicionalmente, as mais-valias alocadas a ativos intangíveis, substancialmente relacionadas as representantes de vendas da Avon Brasil, no contexto do PPA da Avon Brasil, vêm sendo amortizadas contabilmente desde a data da aquisição da Avon Brasil em 2020, conforme suas respectivas vidas úteis econômicas. Até a incorporação da Avon Industrial pela Companhia, tais amortizações não produziam reflexos tributários na antiga controladora do Grupo Natura &Co Holding.

Em decorrência da reorganização societária e da sucessão universal, os referidos ativos passaram a possuir base fiscal para fins de IRPJ e CSLL. Como consequência, na data da incorporação passou a existir diferença temporária, incluindo os efeitos das amortizações contábeis acumuladas desde 2020, resultando no reconhecimento de tributos diferidos, no montante de R\$140.026, com contrapartida no resultado do exercício. Não houve alteração no valor contábil dos ativos intangíveis, sendo o efeito decorrente exclusivamente da base fiscal.

i) Composição do imposto de renda e da contribuição social diferidos

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Prejuízos fiscais e base negativa de CSLL	230.833	105.750	702.122	327.384
Provisão para perdas de crédito esperadas com clientes e outros créditos	65.416	50.953	182.508	121.525
Provisão para perdas nos estoques	22.610	5.845	142.602	145.186
Amortização de Mais Valia de ativos intangíveis oriundos do PPA Avon Brasil	140.026	-	140.026	-
Amortização e depreciação - diferenças de vida útil	-	-	24.447	21.717
Passivo de arrendamento	92.748	138.678	145.813	203.486
Provisão para despesas diversas ^(a)	155.710	184.357	312.818	287.574
Benefícios a empregados	100.381	175.266	189.244	258.002
Efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de <i>hedge accounting</i> ^(b)	-	10.195	12.778	10.195
Créditos fiscais	164.244	61.060	164.244	61.060
Provisão de redução ao valor recuperável de recebíveis - alienação de controladas	287.892	115.041	283.029	116.263
Outras diferenças temporárias	52.301	47.421	42.070	99.241
Total imposto de renda e contribuição social diferidos ativos	1.312.161	894.566	2.341.701	1.651.633
Efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de <i>hedge accounting</i> ^(b)	(9.115)	-	(9.115)	(3.812)
Amortização e depreciação - diferenças de vida útil	-	-	(29.573)	(3.607)
Direito de uso	(114.689)	(165.891)	(176.943)	(224.990)
Valor justo dos ativos líquidos identificáveis em combinação de negócios	(19.215)	-	(19.215)	(2.821)
Outras diferenças temporárias	(38.995)	(61.327)	(82.802)	(118.582)
Total imposto de renda e contribuição social diferidos passivos	(182.014)	(227.218)	(317.648)	(353.812)
Imposto de renda e contribuição social diferidos, líquido	1.130.147	667.348	2.024.053	1.297.821
Imposto de renda e contribuição social diferidos, líquido - ativo ^(c)	1.130.147	667.348	2.024.053	1.297.821

a) Inclui (i) despesas pelo regime de competência, refletindo as despesas dedutíveis incorridas no exercício e (ii) receitas diferidas.
b) Devido às variações subjacentes das moedas não funcionais em relação ao Real, o saldo reflete principalmente uma perda em um instrumento de hedge que só pode ser deduzido quando o instrumento de hedge for liquidado.
c) Saldo apresentado no balanço patrimonial incluindo os efeitos da compensação jurisdicional dos impostos diferidos ativos e passivos de mesma natureza, originários do mesmo contribuinte e autoridade tributária.

A descrição resumida das políticas contábeis de imposto de renda empregadas pela Companhia, relacionadas à tributação diferida, está apresentada na nota explicativa nº 3. A administração avalia continuamente todas as fontes de receita para permitir que o ativo fiscal diferido não reconhecido seja reconhecido quando for provável que existam fontes de receita suficientes para permitir o seu reconhecimento. Geralmente, o reconhecimento ocorrerá quando houver um histórico de lucros que possa ser sustentado e invocado no futuro e/ou quando fatos ou circunstâncias mudarem, indicando que um histórico de perdas foi superado devido à eliminação de fatores geradores de prejuízo, mudanças nas operações e outros fatores. Da mesma forma, a administração avalia quando o desreconhecimento é apropriado quando as fontes de receita não são suficientes para suportar o reconhecimento contínuo de ativos fiscais diferidos. A Companhia não possui registro de imposto de renda diferido ativo que não possa ser suportado por uma ou mais dessas fontes de realização.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferidos ativos e passivos para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024 está assim representada:

	Controladora	Consolidado	
	Ativo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2023	348.142	881.584	(39.615)
Efeito no resultado	176.441	299.349	59.626
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	19.664	(19.664)
Aquisição de controlada	-	17.391	-
Constituição de créditos de tributação em bases universais	8.804	8.804	-
Baixa operação descontinuada	138.406	138.406	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	17.967	15.241	-
Reserva atuarial	(21.450)	(21.450)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	(962)	(23.535)	-
Ajustes de conversão	-	(37.633)	(347)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	667.348	1.297.821	-
Efeito no resultado	409.245	308.743	33.993
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(4.959)	(6.255)	-
Reserva atuarial	11.379	13.246	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	251	24.221	-
Ajustes de conversão	-	27.180	(21.335)
Incorporação Natura &Co Holding S.A. e Avon Industrial	46.883	481.468	(135.029)
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	(122.371)	122.371
Saldo em 31 de dezembro de 2025	1.130.147	2.024.053	-

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia possuía saldos não registrados de impostos de renda diferido ativo sobre prejuízos fiscais no montante descrito abaixo:

Item	Valor	Prescrição Indeterminada	Prescrição Determinada
Prejuízos fiscais	11.592.856	10.806.638	786.218
Outros futuros itens dedutíveis	366.329	-	-
Total	11.959.185	10.806.638	786.218

11.2. Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e da contribuição social	(1.744.692)	920.496	549.050	1.050.177
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social à alíquota de 34%	593.195	(312.969)	(186.677)	(357.060)
Subvenção de investimento ^(a)	206.782	216.883	206.782	216.883
Equivalência patrimonial	(593.843)	152.696	-	-
Efeito de diferenças de alíquotas de imposto de entidades no exterior	-	-	(159.063)	12.158
Tributação de lucros de controladas no exterior ^(b)	(37.387)	(7.650)	(37.387)	(7.650)
Diferença temporária e prejuízo fiscal sem imposto de renda diferido ativo reconhecido	-	-	148.362	(107.703)
Ajuste de conversão	-	-	(69.686)	110.081
Benefícios fiscais de juros sobre capital próprio	-	138.332	-	138.332
Doações e contribuições não dedutíveis	(22.141)	(21.923)	(27.342)	(31.003)
Amortização de Mais Valia de Ativos Intangíveis oriundos do PPA Avon Brasil	140.026	-	140.026	-
Outras diferenças permanentes	(1.160)	(56.555)	(35.085)	5.095
Receita (despesa) com imposto de renda e contribuição social	285.472	108.814	(20.070)	(20.867)
Imposto de renda e contribuição social – corrente	(123.773)	(67.627)	(362.806)	(379.842)
Imposto de renda e contribuição social – diferido	409.245	176.441	342.736	358.975
Taxa efetiva - %	16,36%	(11,82%)	3,66%	1,98%

a) A Companhia possui incentivos fiscais associados as subvenções governamentais relacionadas ao ICMS.
b) Refere-se à tributação de forma universal, na qual a Companhia tributa os lucros auferidos de suas controladas localizadas no exterior, conforme determina a legislação tributária (Lei nº 12.973/2014).

11.3. Imposto de renda e contribuição social incluídos nas operações descontinuadas

Em 31 de dezembro de 2025, o prejuízo antes de impostos de R\$2.479.699 foi refletido em operações descontinuadas. O prejuízo antes dos impostos foi gerado pela provisão ao valor recuperável da alienação da antiga controlada ACL, pelas baixas dos ativos líquidos das antigas controladas Avon CARD e Avon Rússia, e pela provisão da obrigação financeira do litígio dos produtos do talco denominado Chapman. O benefício do imposto de renda foi refletido nos resultados das operações descontinuadas no valor de R\$165.481, resultando em uma taxa de imposto efetiva de 6,70%. A diferença entre a alíquota efetiva e a taxa de imposto estatutária de 34% é principalmente atribuível à posição de prejuízos não beneficiados pela dedutibilidade das ações alienadas na transação de desconsolidação.

Em 31 de dezembro de 2024, o prejuízo antes de impostos de R\$407.077 foi refletido em operações descontinuadas. O prejuízo antes dos impostos foi gerado pelo ajuste ao valor justo da parcela contingente (“earn-out”) da alienação da antiga controlada The Body Shop. O benefício do imposto de renda foi refletido nos resultados das operações descontinuadas no valor de R\$138.406, resultando em uma taxa de imposto efetiva de 34%.

12. 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 relacionadas. Os depósitos judiciais mantidos pela Companhia em 31 de dezembro de 2025 e 2024 estão assim representados:

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Processos tributários sem provisão ^(a)	351.647	213.797	537.647	385.310
Processos tributários provisionados ^(b)	130.979	135.816	146.561	152.436
Processos cíveis sem provisão	2.523	2.405	2.906	2.758
Processos cíveis provisionados	885	1.023	1.079	1.293
Processos trabalhistas sem provisão	3.414	1.326	4.782	2.076
Processos trabalhistas provisionados	996	502	1.145	224
Total de depósitos judiciais	490.444	354.869	694.120	544.097

- 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 destacados na nota explicativa nº 21 e aos valores provisionados conforme nota explicativa nº 22.

Segue, abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	383.182	408.030
Novos depósitos ^(a)	8.218	107.084
Resgates em favor da Companhia	(17.832)	(17.834)
Atualização monetária e juros	24.028	29.016
Aplicação na liquidação de processos	(42.727)	(50.553)
Reclassificação de impostos a recuperar	-	68.354
Saldo em 31 de dezembro de 2024	354.869	544.097
Novos depósitos ^(a)	36.279	110.684
Resgates em favor da Companhia	(4.862)	(5.246)
Atualização monetária e juros	28.957	47.234
Variação cambial	-	(454)
Aplicação na liquidação de processos	(1.784)	(2.195)
Incorporação Avon Industrial	76.985	-
Saldo em 31 de dezembro de 2025	490.444	694.120

- c) Referem-se principalmente aos processos tributários relacionados a: (i) ICMS incidente sobre as tarifas de energia elétrica no Estado de São Paulo; e (ii) a exclusão de PIS/COFINS da própria base de cálculo.

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

13. OUTROS ATIVOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Adiantamento para propaganda e marketing	46.444	47.055	60.148	56.223
Adiantamento para fornecedores	62.439	44.499	150.161	99.758
Adiantamento para colaboradores	6.594	9.567	19.225	14.552
Despesas antecipadas com seguros	20.198	16.154	35.818	29.656
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	6.015	-	41.403	50.324
Crédito de carbono	22.129	11.975	22.129	11.975
Outros	26.248	16.070	80.191	61.305
	190.067	145.320	409.075	323.793
Circulante	184.847	142.544	363.090	319.533
Não circulante	5.220	2.776	45.985	4.260

14. ATIVO NÃO CIRCULANTE MANTIDO PARA VENDA

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, em 30 de junho de 2025, a Companhia, então na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A, avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta Avon Internacional, que integra um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Adicionalmente, o plano incluiu as entidades da Avon Rússia e Avon CARD, as quais foram alienadas em transações separadas.

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

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

Com a incorporação em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia e passaram a ser reportados como parte do ativo não circulante mantido para venda da Companhia. A seguir descrevemos os respectivos efeitos para os perímetros.

14.1 Perímetro Avon CARD

Em 14 de setembro de 2025, foi celebrado acordo vinculante com o Grupo PDC, empresa de bens de consumo com presença na América Central e no Peru, referente à alienação do perímetro denominado Avon CARD (controladas indiretas). Nos termos do contrato, o preço da transação foi fixado em US\$1,00 (um dólar americano), acrescido de um recebível de US\$ 22,5 milhões, equivalentes a R\$120.634 na data da conclusão da transação, referente a saldos intragrupos entre a Avon Guatemala e a Avon México, subsidiária integral da Companhia.

A transação foi concluída em 3 de outubro de 2025, após o cumprimento das condições precedentes. Para fins da nota explicativa de ativo mantido para venda, os efeitos refletidos correspondem exclusivamente à baixa dos ativos líquidos do perímetro alienado, cujo impacto resultou em ganho de R\$23.143, registrado em operações descontinuadas.

O ganho total decorrente da perda de controle, no montante de R\$128.040, reconhecido na demonstração do resultado, em operações descontinuadas, inclui, adicionalmente à baixa dos ativos líquidos, os efeitos da contraprestação recebida, dos custos incrementais diretamente atribuíveis à transação e da reciclagem dos ajustes acumulados de conversão de balanço (CTA), conforme divulgado na nota explicativa nº 37 - Operações Descontinuadas. A contraprestação foi liquidada em caixa durante o quarto trimestre de 2025.

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

14.2 Perímetro ACL

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

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

Portanto, em 31 de dezembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável no montante total de R\$1.791.126 (R\$1.700.502, em 30 de setembro de 2025, complementado por R\$90.624 no quarto trimestre de 2025, devido a movimentação do ativo líquido da controlada até a data da perda do controle/conclusão da transação).

A transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025, após a conclusão das condições precedentes, e os impactos decorrentes da perda de controle, adicionalmente ao *impairment*/baixa dos ativos líquidos, incluiu os efeitos dos custos incrementais e da reciclagem da conversão de balanço e resultaram no reconhecimento de perda no montante total de R\$1.976.020, registrados na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas (vide nota explicativa nº 37).

Adicionalmente, o contrato vinculante não inclui o mercado russo da Avon, nem a marca e as operações da Avon para a região da América Latina - incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, esses ativos intangíveis, no montante de R\$994.988, foram reclassificados para ativos operacionais e continuam sujeitos a teste de recuperabilidade (nota explicativa nº 17). A Companhia não identificou indicativos de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis e tampouco na data base destas demonstrações financeiras.

O contrato estabelece ainda que, na conclusão, a Companhia disponibilizará à ACL uma linha de crédito garantida de até US\$ 25 milhões, com prazo de utilização de até 12 meses e vencimento em cinco anos a partir do primeiro saque. Em 31 de dezembro de 2025, tal compromisso não foi reconhecido contabilmente por não configurar uma obrigação presente da Companhia. O compromisso é tratado como compromisso firme ainda não reconhecido e divulgado na nota explicativa nº 33, sendo que o reconhecimento contábil ocorrerá na medida em que ocorrer os desembolsos de caixa solicitados pela ACL e estará sujeito ao cálculo de perdas de crédito esperadas, considerando como uma contraparte terceira.

Como parte da transação, os recebíveis de empréstimos intragrupo detidos pela Companhia e por suas controladas junto à ACL foram substancialmente capitalizados antes da conclusão da transação. O saldo remanescente será transferido ao comprador, sem contraprestação, após o cumprimento das condições pós-fechamento acordadas entre as partes. Esses recebíveis remanescentes, detidos pela Companhia, na visão da controladora, junto à ACL, totalizaram US\$75 milhões (R\$412.680), em 31 de dezembro de 2025. A Administração avaliou a recuperabilidade desses recebíveis e concluiu pelo reconhecimento de provisão integral, com o respectivo impacto registrado no resultado, em operações descontinuadas. No âmbito das demonstrações financeiras consolidadas, o efeito foi nulo, uma vez que os saldos e transações intragrupo foram integralmente eliminados no contexto das operações descontinuadas.

14.3 Perímetro Avon Rússia

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

Em 23 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contrato vinculante com a empresa russa, Arnest Management LLC, para a alienação da controlada indireta Avon Rússia. O contrato vinculante possuía condições precedentes, sendo a principal a aprovação governamental do governo russo quanto a transação e o seu respectivo valor de contraprestação, fato que ocorreu em 25 de dezembro de 2025. Nesta data, as condições precedentes foram atendidas e a transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025.

O valor da contraprestação foi de RUB2.520.400.000 (dois bilhões, quinhentos e vinte mil e quatrocentos Rublos Russos), equivalentes a R\$169.116, em 31 de dezembro de 2025. Para fins da nota explicativa de ativo mantido para venda, os efeitos refletidos correspondem exclusivamente à baixa dos ativos líquidos do perímetro alienado, cujo impacto resultou em perda de R\$380.760, registrada em operações descontinuadas.

A perda total decorrente da perda de controle, no montante de R\$241.821, reconhecido na demonstração do resultado, em operações descontinuadas, inclui, adicionalmente à baixa dos ativos líquidos, os efeitos da contraprestação recebida, dos custos incrementais diretamente atribuíveis à transação e da reciclagem dos ajustes acumulados de conversão de balanço, conforme divulgado na nota explicativa nº 37 – Operações Descontinuadas.

A contraprestação recebida, no montante de R\$169.116, está registrada no grupo de Contas a receber - Alienação de controladas, no curto prazo. Os recursos da transação foram recebidos pela Companhia em 17 de fevereiro de 2026, portanto o efeito caixa da transação ocorreu no primeiro trimestre de 2026, conforme divulgado na nota explicativa nº 38 - Eventos Subsequentes.

14.4 Composição e movimentação do saldo do ativo e passivo mantido para venda

Abaixo demonstramos os efeitos de movimentação do saldo do ativo e passivo mantido para venda para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025. Os efeitos na demonstração do resultado, das baixas dos ativos líquidos e/ou reconhecimento de *impairment*, considerando as contraprestações recebidas, as custas incrementais e a reciclagem da conversão de balanço, estão divulgados na nota explicativa de operações descontinuadas.

Ativos e passivos, líquidos das transações intragrupo	Propriedades	Avon CARD	Avon Rússia	ACL	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2024	-	-	-	-	-
Transferências do imobilizado e intangível (a)	63.529	-	-	-	63.529
Incorporação Natura &Co Holding (b)	-	26.870	408.637	2.792.618	3.228.125
Transferência do IP Latam para intangível (c)	-	-	-	(994.988)	(994.988)
Movimentação do ativo líquido após o reconhecimento inicial	-	(50.355)	(30.816)	(21.116)	(102.287)
Ajustes de conversão	(2.500)	342	2.939	14.612	15.393
Redução por perda ao valor recuperável (d)	-	-	-	(1.791.126)	(1.791.126)
Baixa por alienação	(34.321)	23.143	(380.760)	-	(391.938)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	26.708	-	-	-	26.708

- a) Em 31 de dezembro de 2025, as transferências contemplam substancialmente propriedades das controladas Avon Argentina e Natura México. As propriedades na Argentina foram alienadas durante o quarto trimestre de 2025 e o resultado apurado foi reconhecido em outras receitas operacionais. A Companhia não identificou indicativo de perda por redução ao valor recuperável para os ativos da controlada Natura México.
- b) Esses saldos foram incorporados como parte da reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 11.
- c) Em 30 de setembro de 2025, no contexto da alienação da ACL, a marca Avon Latam foi transferida do ativo mantido para venda para o ativo intangível operacional da Companhia (nota explicativa nº 17 – Intangível).
- d) Em 31 de dezembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável no montante total de R\$1.791.126 (R\$1.700.502, em 30 de setembro de 2025, complementado por R\$90.624 no quarto trimestre de 2025, devido a movimentação do ativo líquido da controlada até a data da perda do controle/conclusão da transação).

15. INVESTIMENTOS

Incorporação da antiga controlada Natura &Co Holding S.A. – 1º de julho de 2025

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, com a consumação da operação em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a sua controladora, a Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a operação. A Natura &Co Holding S.A., foi formalmente extinta nesta data, e a Companhia permanece como a entidade contábil resultante, refletindo a continuidade das operações do Grupo.

Essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) - Combinação de negócios. Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na seção de Resumo das Políticas Contábeis Materiais, nota explicativa nº 3.5 destas demonstrações financeiras.

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

	1º de julho de 2025	
	Controladora	Consolidado
Ativos		
Caixa e equivalentes de caixa	2.186	75.688
Contas a receber de clientes	-	11.842
Contas a receber intragrupo	158.534	-
Estoques	-	176.498
Impostos a recuperar	-	112.546
Imposto de renda e contribuição social	36.310	43.956
Instrumentos financeiros derivativos	-	54.870
Imposto de renda e contribuição social diferidos	37.211	481.468
Outros ativos circulantes	4.906	119.497
Ativo não circulante mantido para venda	-	7.243.674
Investimento	5.853.692	-
Imobilizado	-	513.573
Intangível	-	8.673.717
Direito de uso	-	57.842
Total dos ativos	6.092.839	17.565.171
Passivos		
Empréstimos, financiamentos e debêntures	-	3.925.469
Passivo de arrendamento	-	33.640
Fornecedores e operações de "risco sacado"	6.399	320.711
Fornecedores - partes relacionadas (a)	441.976	-
'Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	728	728
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	34.451	65.199
Obrigações tributárias	22.708	147.243
Imposto de renda e contribuição social	-	988
Instrumentos financeiros derivativos	-	240.852
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.192	431.264
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	135.029
Outros passivos	2.221	80.404
Passivo relacionado ao ativo não circulante mantido para venda	-	4.015.550
Total dos Passivos	509.675	9.397.077

a) O montante do saldo incorporado de fornecedores com partes relacionadas apresentado acima está líquido das transações detidos junto à Companhia, no montante de R\$307.867. Essas transações foram extintas com a consumação da incorporação reversa, sem o efeito caixa.

Incorporação da antiga controlada Avon Industrial Ltda – 1º de novembro de 2025

Em 1º de novembro de 2025, a Companhia concluiu a incorporação da Avon Industrial Ltda. ("Avon Industrial"), sociedade integralmente controlada, no contexto do processo de reorganização societária, com o objetivo de simplificação da estrutura organizacional, que gerará ganhos de eficiência operacional, e que resultará no aproveitamento de créditos fiscais indiretos.

Até a data da incorporação, a Avon Industrial Ltda concentrava, os ativos e passivos operacionais originados da combinação de negócios da operação Avon no Brasil, incluindo os saldos de *goodwill* e de mais-valias reconhecidos na combinação de negócios, os quais estavam apresentados, nas demonstrações financeiras individuais da Companhia, como parte do investimento na Avon Industrial Ltda.

A incorporação não caracterizou nova combinação de negócios, nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1), tratando-se de reorganização societária entre entidades sob controle comum, sem alteração do controle final do consolidado. Em linha com a política contábil adotada pela Companhia para transações similares, foi aplicado o método do custo predecessor (valores contábeis), conforme divulgado nas notas explicativas nº 3.5 e nº 4.9.

Como resultado, os saldos oriundos da combinação de negócios e os demais ativos e passivos próprios da Avon Industrial foram incorporados e reclassificados do grupo de investimentos para os respectivos grupos de ativos e passivos operacionais da Companhia, passando a compor diretamente o balanço patrimonial individual da Companhia, de acordo com sua natureza contábil. Essa reclassificação teve caráter exclusivamente classificatório, não resultando no reconhecimento de novos ativos intangíveis, alteração da base de mensuração dos ativos e passivos assumidos, modificação no valor contábil do *goodwill* e das mais valias transferidas e impacto no resultado da Companhia.

O *goodwill* e as mais-valias permaneceram alocados à respectiva UGC Natura, e continuam sujeitos aos testes de recuperabilidade previstos no IAS 36 / CPC 01 - Redução ao valor recuperável de ativos. Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia não identificou a necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável, conforme divulgado na nota explicativa nº 17 - Intangível.

Adicionalmente, com a incorporação, a Companhia passou a usufruir do benefício fiscal decorrente da amortização fiscal do *goodwill*, sendo reconhecido, de forma progressiva, o passivo fiscal diferido correspondente, nos termos da legislação aplicável. Informações adicionais constam na nota explicativa nº 11 - Imposto de renda e Contribuição Social.

A composição dos ativos e passivos incorporados da Avon Industrial está descrita a seguir e estão refletidos nas respectivas notas explicativas:

1º de novembro de 2025	
Ativo	
Caixa e equivalentes de caixa	23.655
Contas a receber de clientes	4.608
Contas a receber intragrupo (a)	767.007
Estoques	3.524
Impostos a recuperar	274.321
Depósitos judiciais	76.985
Outros ativos circulantes	3.022
Imobilizado (b)	130.078
Intangível (c)	4.652.189
Direito de uso	24.187
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.672
Total dos ativos	5.969.248
Passivo	
Passivo de arrendamento	26.869
Fornecedores e operações de "risco sacado"	146.753
Fornecedores - partes relacionadas (a)	41.319
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.457
Obrigações tributárias	13.333
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (d)	384.608
Outros passivos	25.264
Total dos passivos	639.603

- a) Do saldo incorporado de contas a receber e fornecedores com partes relacionadas, os montantes de R\$47.845 e R\$38.865, respectivamente, eram detidos junto à Companhia. Essas transações foram extintas com a consumação da incorporação reversa, sem o efeito caixa.
- b) Do valor total de imobilizado, o montante de R\$129.629 corresponde as mais valias identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.
- c) *Goodwill* Avon Brasil no montante de R\$4.442.544 e mais valias relacionadas as consultoras sêniores, no montante de R\$209.645, identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.
- d) Do valor total de contingências, o montante de R\$364.274 corresponde as mais valias identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.

Aquisição de controladas em 2024

Dando continuidade ao plano de transformação de suas operações na América Latina, com a segunda onda iniciada no segundo trimestre de 2023, em janeiro de 2024 foi concluída a aquisição da Avon Chile e em agosto de 2024 concluída a aquisição das Avon Argentina, Avon Equador e Avon Uruguai junto à antiga coligada API.

Nessas combinações de negócios envolvendo entidade sob controle comum, a Companhia aplica o método de valor predecessor, onde as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade adquirida como equivalentes aos registros da Companhia. Nesses casos, portanto, não há apuração de *goodwill* e qualquer ganho ou perda incorrido é registrado no Patrimônio Líquido.

A aquisição da controlada Avon Chile foi realizada pelo valor de US\$1,00 (um dólar) no dia 1º de janeiro de 2024, sendo as companhias Avon Argentina, Avon Equador e Avon Uruguai foram adquiridas no dia 1º de agosto de 2024 por US\$21.200 mil, US\$1.000 mil, US\$2.000 mil, respectivamente (totalizando US\$24.200 mil, equivalentes a R\$137.169), tendo o montante total sido pago até 31 de dezembro de 2024. Segue abaixo a abertura dos ativos e passivos líquidos oriundos da aquisição das controladas:

	Avon Chile	Avon Argentina	Avon Uruguai	Avon Equador
Ativo				
Caixa e equivalentes de caixa	49.219	52.589	9.031	13.575
Contas a receber de clientes	15.002	123.610	6.425	15.527
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	3.777	33.401	495	598
Estoques	48.596	385.028	1.646	38.445
Impostos a recuperar	232	15.976	2.365	1.670
Outros ativos circulantes e não circulantes	1.593	25.876	1.317	5.772
Imposto de renda e contribuição social	1.452	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	2.990	14.401
Imobilizado	839	234.559	59	3.966
Intangível	1.237	9.717	742	-
Direito de uso	20.273	-	-	10.773
Total dos ativos	142.220	880.756	25.070	104.727
Passivo				
Passivo de arrendamento - circulante e não circulante	21.473	-	-	12.943
Fornecedores e operações de "risco sacado"	48.312	123.161	1.967	38.244
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	131.337	305.789	757	20.872
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	9.468	36.059	1.213	7.032
Obrigações tributárias	1.753	42.541	1.954	4.169
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	15.748	20.472	1.503	-
Outros passivos circulantes	22.981	75.852	4.889	24.384
Total dos passivos	251.072	603.874	12.283	107.644
Patrimonio líquido (negativo) adquirido	(108.852)	276.882	12.787	(2.917)

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Avon Industrial	Avon Argenti na	Combinação de negócios Avon Latam (b)	Outras controladas (a)	Total	Natura &Co International S.à r.l. (b)	Avon Chile	Outras controladas (e)	Total	Total
Percentual de participação	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	98,00 %	100,00%	100,00%		100,00%	99,88%	-		
Patrimônio líquido das controladas	2.702.607	258.581	160.454	862.553	1.090.698	195.176	107.838	202.280	329.187	612.300	-	-	-	93.593	6.615.267	(3.428.575)	(60.783)	-	(3.489.358)	3.125.909
Participação no patrimônio líquido	2.649.571	258.555	160.438	862.470	1.090.480	195.176	107.838	202.280	329.187	611.688	-	-	-	93.592	6.561.275	(3.428.575)	(64.975)	-	(3.493.550)	3.067.725
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	115.640	54.275	78.423	332.624	114.595	65.850	36.470	86.609	22.386	29.674	(42.245)	-	-	(47.303)	846.998	(2.495.240)	(299)	-	(2.495.539)	(1.648.541)
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98.503	-	98.503	176.755	-	-	176.755	275.258
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.014.868	-	1.014.868	2.903.122	-	-	2.903.122	3.917.990
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.123.864	206.543	79.864	1.134.539	936.881	120.619	111.368	150.671	306.685	579.462	938.240	7.869	-	52.276	6.748.881	-	(99.632)	(19.426)	(119.058)	6.629.823
Incorporação Natura &Co Holding (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.546.617	-	5.546.617	307.075	-	-	307.075	5.853.692
Incorporação Avon Argentina (c)	-	-	-	(92.653)	-	-	-	-	-	-	-	92.653	-	-	-	-	-	-	-	-
Incorporação Avon Industrial (d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(889.421)	-	(4.440.225)	-	(5.329.646)	-	-	-	-	(5.329.646)
Resultado de equivalência patrimonial	115.640	54.270	78.415	332.591	114.572	65.850	36.470	86.609	22.386	29.644	(42.245)	(54.137)	-	15.873	855.938	(2.495.240)	(299)	(63.178)	(2.558.717)	(1.702.779)
Resultado de equivalência patrimonial - combinação de negócios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(26.163)	-	(26.163)	(17.656)	-	-	(17.656)	(43.819)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	1.189	(1.536)	2.159	(414.552)	38.403	8.707	-	-	(84)	73	-	(2.435)	-	(102)	(368.178)	(22.246)	4.209	254	(17.783)	(385.961)
Ajustes de conversão - combinação de negócios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.142	-	33.142	166.671	-	-	166.671	199.813
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	(593)	-	-	220.339	-	-	-	-	-	-	-	(43.950)	-	-	175.796	(28.310)	-	-	(28.310)	147.486
Contribuição da controladora para planos de opções de ações	5.439	-	-	-	-	-	-	-	200	2.509	-	-	-	(8)	8.140	-	-	-	-	8.140
Ganho/perdas atuariais	(3.624)	(722)	-	-	624	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.722)	-	-	-	-	(3.722)
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	(46.529)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.574)	-	-	-	(53.103)	9.576	-	-	9.576	(43.527)
Dividendos Recebidos	-	-	-	(318.074)	-	-	(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	(358.074)	-	-	-	-	(358.074)
Aumentos de capital/capitalização de mútuo	454.185	-	-	280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	881	455.346	1.731.432	30.747	119.522	1.881.701	2.337.047
Redução de Capital	-	-	-	-	-	-	(10.000)	(25.000)	-	-	-	-	-	-	(35.000)	-	-	-	-	(35.000)
Baixa de Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.500)	(12.500)	-	-	-	-	(12.500)
Reclassificação - Investimentos para provisão de perda de investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.172	37.172			(37.172)	(37.172)	-
Saldos em 31 de dezembro 2025	2.649.571	258.555	160.438	862.470	1.090.480	195.176	107.838	202.280	329.187	611.688	-	-	1.113.371	93.592	7.674.646	(348.698)	(64.975)	-	(413.673)	7.260.973

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

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

(c) Incorporação da controladora Avon Argentina pela controlada Natura Argentina ocorrida em 1º de agosto de 2025, sem impacto na visão consolidado.

(d) Incorporação da controlada Avon Industrial e saldos oriundos da combinação de negócios com a Avon Brasil, em 1º de novembro de 2025, sem impacto na visão consolidado.

(e) Em 31 de dezembro de 2024, as controladas Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos LTDA., Natura EUA e Natura Equador apresentavam patrimônio líquido negativo. No exercício findo em 31 de dezembro de 2025, tais entidades reverteram essa condição, passando a apresentar patrimônio líquido positivo, os quais estão consolidados na rubrica 'Outras controladas' no grupo de investimentos do ativo.

NATURA COSMÉTICOS S.A.
NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

2024																							
	Natura Indústria (*)	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México (*)	Natura Colômbi a	Natura Biosphera	Natura Comercial Ltda	Natura &Co Pay Serviços Financeiros Ltda.	Natura &Co Pay Holding S.A.	Natura & Co Pay SCD	The Body Shop Brasil Ind. e Cosméticos	Natura Cosmetic s Singapur a	Avon Industrial	Natura França	Avon Uruguai	Avon Argentina	Total	Avon Chile	The Body Shop Brasil Franquias	Natura EUA	Avon Equado r	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,00%		99,88%	100,00%	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	2.172.759	206.562	79.865	1.134.653	937.069	120.619	111.366	150.672	306.685	5.443	580.042	16.278	535	963.582	19.501	10.520	8.030	6.824.181	(99.752)	(7.300)	(1.200)	(10.927)	(119.179)
Participação no patrimônio líquido	2.123.865	206.543	79.864	1.134.539	936.881	120.619	111.368	150.671	306.685	5.443	579.462	16.278	535	938.240	19.500	10.520	7.868	6.748.881	(99.632)	(7.299)	(1.200)	(10.927)	(119.058)
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	309.994	19.839	15.810	64.114	152.426	10.539	31.839	65.229	34.813	400	20.164	(57)	(13.811)	94.557	(10.125)	(2.320)	(312.166)	481.245	21.488	(21.905)	(31.450)	(6.430)	(38.297)
Saldos em 31 de dezembro de 2023	1.758.974	166.450	49.495	487.897	750.105	96.515	139.522	125.440	271.872	5.454	109.568	16.335	3.810	855.185	25.525	-	-	4.862.147	-	3.369	7	-	3.376
Resultado de equivalência patrimonial	309.994	19.839	15.810	64.108	152.396	10.539	31.839	65.227	34.813	400	20.144	(57)	(13.811)	94.557	(10.125)	(2.320)	(305.923)	487.430	21.462	(21.905)	(31.450)	(6.430)	(38.323)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	3.168	20.254	14.559	1.682	37.590	13.565	-	-	-	(411)	-	-	1.523	-	4.100	53	(4.769)	91.314	(12.242)	(8)	38	(1.580)	(13.792)
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	148	-	-	579.083	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	44.330	623.561	-	-	-	-	-
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	2.507	-	-	-	-	-	7	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.518	-	(2)	-	-	(2)
Ganho/perdas atuariais	5.254	-	-	-	(3.048)	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.778)	-	-	-	(19.572)	-	-	-	-	-
Aquisição de controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.787	274.230	287.017	(108.852)	-	-	(2.917)	(111.769)
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	43.820	-	-	-	(162)	-	-	-	-	-	-	-	-	10.276	-	-	-	53.934	-	-	-	-	-
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-	-	(60.000)	(40.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(100.000)	-	-	-	-	-
Aumentos de capital	-	-	-	1.769	-	-	-	-	-	-	449.750	-	9.013	-	-	-	-	460.532	-	11.247	30.205	-	41.452
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.123.865	206.543	79.864	1.134.539	936.881	120.619	111.368	150.671	306.685	5.443	579.462	16.278	535	938.240	19.500	10.520	7.868	6.748.881	(99.632)	(7.299)	(1.200)	(10.927)	(119.058)

(*) Informações consolidadas das seguintes empresas:
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda.
Natura Cosméticos de México S.A: Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V., Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
Natura (Brasil) International B.V., Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware), Natura International Inc. (EUA - Nova York), Natura Europa SAS (França).

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

16. IMOBILIZADO

Controladora							
Vida útil em anos	2024	Incorporação Avon Industrial	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	2025
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.280	-	-	29	(101)	1.208
Instalações	-	-	13	-	6.768	-	6.781
Máquinas e acessórios	3 a 15	340.116	5.489	9.626	(2.015)	16.852	326.025
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	158.064	-	240	-	14.624	149.621
Edifícios	14 a 60	112.094	44.628	-	292	-	157.014
Móveis e utensílios	2 a 25	32.617	448	527	(82)	7.101	40.089
Terrenos	-	16.516	79.513	-	-	-	96.029
Equipamentos de informática	3 a 15	129.603	-	7.059	(3.558)	18.291	148.554
Projetos em andamento	-	79.407	-	23.860	(132)	(58.343)	43.053
Total custo		870.510	130.078	41.325	(5.787)	5.614	969.187
Valor da depreciação:							
Veículos		(723)	-	(10)	-	-	(733)
Ferramentas e acessórios		(536)	-	(97)	-	34	(599)
Instalações		-	-	(1.832)	-	-	(1.832)
Máquinas e acessórios		(162.260)	-	(22.142)	350	18.137	(165.915)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(88.712)	-	(7.221)	-	10.503	(85.430)
Edifícios		(4.109)	-	(3.568)	-	-	(7.677)
Móveis e utensílios		(16.568)	-	(2.182)	60	246	(18.444)
Equipamentos de informática		(98.155)	-	(12.766)	2.322	1.097	(107.502)
Total depreciação		(371.063)	-	(49.818)	2.732	-	(388.132)
Total líquido		499.447	130.078	(8.493)	(3.055)	5.614	581.055

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

Controladora					
Vida útil em anos	2023	Adições	Baixas	Transferências	2024
Valor de custo:					
Veículos	2 a 5	719	-	94	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.183	97	-	1.280
Máquinas e acessórios	3 a 15	339.371	1.646	14.798	340.116
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	153.366	-	4.758	158.064
Edifícios	14 a 60	110.618	428	1.048	112.094
Móveis e utensílios	2 a 25	32.558	337	52	32.617
Terrenos	-	16.516	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	118.156	436	11.769	129.603
Projetos em andamento	-	35.135	77.769	(33.314)	79.407
Total custo		807.622	80.713	(795)	870.510
Valor da depreciação:					
Veículos		(715)	(8)	-	(723)
Ferramentas e acessórios		(436)	(100)	-	(536)
Máquinas e acessórios		(148.900)	(26.602)	13.242	(162.260)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(78.044)	(10.718)	50	(88.712)
Edifícios		(568)	(3.541)	-	(4.109)
Móveis e utensílios		(14.652)	(2.140)	224	(16.568)
Equipamentos de informática		(87.263)	(11.520)	628	(98.155)
Total depreciação		(330.578)	(54.629)	14.144	(371.063)
Total líquido		477.044	26.084	(795)	499.447

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

Consolidado									
	Vida útil em anos	2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferências para Ativo mantido para venda	Incorporação Natura &Co Holding	Ajustes de conversão	2025
Valor de custo:									
Veículos	2 a 5	73.321	-	(3.210)	3.207	-	(2)	(17.961)	55.355
Moldes	3	237.752	4.475	-	2.361	-	-	1.066	245.654
Ferramentas e acessórios	3 a 20	117.395	1.836	(88.658)	4.221	(253)	2.380	(8.982)	27.939
Instalações	3 a 60	368.566	1.814	(2)	23.262	-	53	9.238	402.931
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.917.625	54.726	(22.749)	47.717	(65.780)	125.777	(521.359)	1.535.957
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	294.226	30.977	(24.447)	26.358	-	4.098	(5.278)	325.934
Edifícios	14 a 60	951.482	5.238	(613)	6.425	(91.002)	177.895	(169.804)	879.621
Móveis e utensílios	2 a 25	180.062	17.225	(13.592)	13.653	(21.663)	900	(5.637)	170.948
Terrenos	-	75.003	1.611	(4)	-	(493)	176.687	(24.628)	228.176
Equipamentos de informática	3 a 15	271.036	10.917	(12.025)	23.169	(511)	2.376	(38.734)	256.228
Outros ativos	-	-	-	(1)	-	-	1.235	(1.111)	123
Projetos em andamento	-	307.376	164.549	(7.261)	(143.424)	2	22.174	49.825	393.241
Total custo		4.793.844	293.368	(172.562)	6.949	(179.700)	513.573	(733.365)	4.522.107
Valor da depreciação:									
Veículos		(23.042)	(13.586)	1.584	23	-	-	13.404	(21.617)
Moldes		(198.230)	(17.409)	-	-	-	-	(733)	(216.372)
Ferramentas e acessórios		(17.137)	(3.471)	82.930	-	253	-	8.564	71.139
Instalações		(227.944)	(17.388)	1	137	-	-	1.533	(243.661)
Máquinas e acessórios		(1.310.634)	(100.634)	(1.824)	(160)	43.842	-	430.438	(938.972)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(150.510)	(28.168)	22.039	-	-	-	2.396	(154.243)
Edifícios		(456.671)	(26.798)	-	-	54.345	-	186.809	(242.315)
Móveis e utensílios		(104.891)	(15.024)	12.953	-	17.220	-	7.108	(82.634)
Equipamentos de informática		(246.390)	(27.465)	11.087	18	511	-	38.625	(223.614)
Outros ativos		-	(173)	-	-	-	-	(523)	(696)
Total depreciação		(2.735.449)	(250.116)	128.770	18	116.171	-	687.621	(2.052.985)
Total líquido		2.058.395	43.252	(43.792)	6.967	(63.529)	513.573	(45.744)	2.469.122

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

		Consolidado						
	Vida útil em anos	2023	Aquisição de coligadas	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	2024
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	26.674	19.642	14.810	(6.199)	94	18.300	73.321
Moldes	3	211.026	-	20.946	-	5.475	305	237.752
Ferramentas e acessórios	3 a 20	102.801	8.683	3.738	(821)	816	2.178	117.395
Instalações	3 a 60	340.062,00	(426)	127	(2.761)	24.161	7.403	368.566
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.502.486	354.355	3.396	(89.960)	21.761	125.587	1.917.625
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	248.589	10.751	30.440	(14.940)	10.472	8.914	294.226
Edifícios	14 a 60	615.344	284.005	1.307	-	1.202	49.624	951.482
Móveis e utensílios	2 a 25	142.567	13.313	18.678	(7.688)	4.164	9.028	180.062
Terrenos	-	60.981	10.126	-	-	-	3.896	75.003
Equipamentos de informática	3 a 15	211.057	19.417	7.489	(2.182)	19.490	15.765	271.036
Projetos em andamento	-	196.106	4.380	233.816	(51.747)	(86.032)	10.853	307.376
Total custo		3.657.693	724.246	334.747	(176.298)	1.603	251.853	4.793.844
Valor da depreciação:								
Veículos		(5.860)	(7.291)	(12.529)	4.756	-	(2.118)	(23.042)
Moldes		(188.400)	-	(9.750)	-	-	(80)	(198.230)
Ferramentas e acessórios		(6.578)	(7.979)	(1.933)	548	-	(1.195)	(17.137)
Instalações		(209.629)	419	(17.792)	2.730	-	(3.672)	(227.944)
Máquinas e acessórios		(1.000.111)	(235.826)	(94.527)	78.445	-	(58.615)	(1.310.634)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(123.621)	(9.249)	(25.883)	12.619	-	(4.376)	(150.510)
Edifícios		(213.848)	(195.819)	(19.689)	-	-	(27.315)	(456.671)
Móveis e utensílios		(78.787)	(12.353)	(14.673)	4.423	-	(3.501)	(104.891)
Equipamentos de informática		(195.948)	(16.725)	(24.180)	1.730	-	(11.267)	(246.390)
Total depreciação		(2.022.782)	(484.823)	(220.956)	105.251	-	(112.139)	(2.735.449)
Total líquido		1.634.911	239.423	113.791	(71.047)	1.603	139.714	2.058.395

17. INTANGÍVEL**Teste de recuperabilidade de ativos intangíveis com vida útil indefinida**

Os saldos de *goodwill* de empresas adquiridas, bem como os ativos intangíveis com vida útil indefinida foram alocados aos grupos de UGC que se esperam beneficiar das sinergias das combinações de negócios. De acordo com o IAS 36 / CPC 01 (R1) - Redução ao Valor Recuperável de Ativos, quando uma UGC ou um grupo de UGC possui um ativo intangível com vida útil indefinida alocado, a Companhia deve realizar no mínimo anualmente o teste de recuperabilidade do seu valor contábil.

A marca "Avon Latam ou IP Latam" foi reconhecida como parte da combinação de negócios para aquisição da ACL, em 4 de dezembro de 2024 pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Com a incorporação da antiga controlada Natura &Co Holding S.A, em 1º de julho de 2025, os ativos intangíveis com vida útil indefinida e *goodwill* Avon Brasil e Latam passaram a compor os saldos da Companhia.

Conforme divulgado na nota explicativa nº 14, a alienação da ACL, concluída em 31 de dezembro de 2025, não incluiu a marca e as operações da Avon para a região da América Latina - incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, em 30 de setembro de 2025, esses ativos intangíveis foram reclassificados para ativos intangíveis e estão sujeitos a teste de recuperabilidade. A Companhia não identificou indicativos de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis e tampouco na data base destas demonstrações financeiras.

O valor contábil dos intangíveis com vida útil indefinida e *goodwill* alocados a UGC Natura (antiga "Natura &Co Latam") estão apresentados a seguir:

Grupo de UGC	Marcas e patentes		Goodwill		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Natura (Natura &Co Latam)	840.767	-	8.412.584	-	9.253.351	-
Total	840.767	-	8.412.584	-	9.253.351	-

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, em relação aos grupos de UGC que compreendem as operações da Natura (antiga "Natura &Co Latam"), o resultado dos procedimentos não indicou necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável. A Companhia efetuou ainda uma análise de sensibilidade considerando eventuais deteriorações na: (i) taxa de desconto; (ii) taxa de crescimento na perpetuidade; e (iii) margem operacional futura estimada, dado seus impactos potenciais nos fluxos de caixa. Um acréscimo de 1 ponto percentual na taxa de desconto ou um decréscimo de 1 ponto percentual na taxa de crescimento na perpetuidade não resultaria na necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável. De maneira semelhante, um decréscimo de 1 ponto percentual nas margens operacionais estimadas aplicadas a partir do fluxo de caixa também não resultaria na necessidade de reconhecimento de perda por redução ao valor recuperável.

Adicionalmente, a Companhia considera, entre outros fatores, a relação entre seu valor de mercado e o valor contábil do patrimônio líquido na avaliação de possíveis indicativos de perda por redução ao valor recuperável. Em 31 de dezembro de 2025, o valor de mercado da Companhia era inferior ao valor do patrimônio líquido contábil. A presença desse indicativo, contudo, não resultou na necessidade de testes adicionais ou no reconhecimento de perdas por redução ao valor recuperável do *goodwill* alocado ao segmento Natura, uma vez que o valor recuperável do respectivo grupo de UGC não é sensível a este indicativo, por ser baseado no valor em uso a partir dos fluxos de caixa projetados, o qual apresentou margem excedente (*headroom*) suficiente no teste anual realizado no exercício.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

As principais premissas utilizadas nos cálculos do valor em uso em 31 de dezembro de 2025 são apresentadas abaixo:

Mensuração do valor recuperável (valor em uso)	Fluxo de caixa descontado, com base em orçamentos financeiros aprovados pelo Conselho de Administração para os próximos três anos e complementados por um período discricionário total de dez anos, estimado pela Administração com valor terminal projetado para o final do período. O período de dez anos foi considerado para melhor alinhamento e suavização dos efeitos projetados entre o período discricionário e os efeitos calculados na perpetuidade.
Margem operacionais	Margens operacionais são baseadas em valores médios obtidos nos dois exercícios anteriores ao início do período orçado e capturam melhorias operacionais previstas nas projeções para o período projetivo. Essas margens são aumentadas ao longo do período de orçamento para as melhorias de eficiência previstas.
Estimativa de custos	Custos baseados em dados históricos e tendências de mercado, otimização das operações de varejo e venda direta (renovação da presença geográfica das lojas, revitalização da rede de franqueados) e expansão física com crescimento da participação de mercado.
Taxas de crescimento da receita	As taxas de crescimento são inicialmente baseadas em pesquisas publicadas pelo setor e são ajustadas pelo desempenho esperado para a UGC (o que, considerando o nível de monitoramento do <i>goodwill</i> pela Companhia, reflete os segmentos operacionais), considerando as iniciativas em vigor para cada segmento, bem como publicadas pelo o respectivo ambiente macroeconômico que se aplica a cada segmento e estão incluídos nos orçamentos aprovados pela liderança de órgãos de governança (incluindo o Conselho de Administração).
Taxa de crescimento na perpetuidade	Crescimento constante de 6,74%. A taxa foi baseada em análises e projeções de mercado publicadas sobre o segmento de atuação e ajustadas para refletir as premissas consideradas pela Administração nas projeções aprovadas e para refletir o diferencial de inflação de outras moedas, quando aplicável. A taxa foi calculada em moeda consistente àquelas utilizadas nas projeções e nas taxas de desconto.
Taxa de desconto	As taxas de desconto representam a avaliação de riscos no atual mercado, específicos para a UGC Natura, levando em consideração o valor do dinheiro pela passagem do tempo e os riscos individuais dos ativos relacionados que não foram incorporados nas premissas incluídas no modelo de fluxo de caixa. Estes fluxos de caixa foram descontados utilizando uma taxa de desconto calculada antes dos impostos e na moeda consistente àquela utilizada nas projeções, sendo de 14,81%. A taxa de desconto foi baseada no custo médio ponderado de capital que reflete o risco específico do segmento operacional Natura.

	Vida útil em anos	Controladora					Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada	2025
		2024	Incorporação Avon Industrial - PPA Avon Brasil	Adições	Baixas	Transferências		
Valor de custo:								
Software	3 a 10	1.574.610	-	22.585	(5.557)	(5.614)	(88.310)	1.497.714
Goodwill Avon Brasil	-	-	4.442.544	-	-	-	-	4.442.544
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	209.645	-	-	-	-	209.645
Total custo		1.574.610	4.652.189	22.585	(5.557)	(5.614)	(88.310)	6.149.903
Valor da amortização:								
Software		(1.031.429)	-	(194.108)	379	-	87.747	(1.137.411)
Relacionamento com representantes de vendas		-	-	(5.666)	-	-	-	(5.666)
Total amortização acumulada		(1.031.429)	-	(199.774)	379	-	87.747	(1.143.077)
Total líquido		543.181	4.652.189	(177.189)	(5.178)	(5.614)	(563)	5.006.826

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos	Controladora				2024
		2023	Adições	Baixas	Transferências	
Valor de custo:						
Software	3 a 10	1.360.043	71.216	(18.632)	796	1.413.423
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	161.187	2.682	(2.682)	-	161.187
Total custo		1.521.230	73.898	(21.314)	796	1.574.610
Valor da amortização:						
Software		(798.116)	(230.003)	180	-	(1.027.939)
Outros intangíveis		(1.906)	(2.031)	447	-	(3.490)
Total amortização acumulada		(800.022)	(232.034)	627	-	(1.031.429)
Total líquido		721.208	(158.136)	(20.687)	796	543.181

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

	Consolidado							
	Vida útil em anos	2024	Adições	Baixas	Transferências	Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	2025
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	2.017.051	85.965	(29.955)	(7.425)	9.007	3.500	2.078.143
Goodwill/Singu	-	52.049	-	-	-	-	-	52.049
Goodwill Avon Brasil e Latam	-	-	-	-	-	8.181.435	179.100	8.360.535
Marcas e patentes (vida útil indefinida)	-	-	-	-	833.845	-	6.922	840.767
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	-	-	-	161.143	-	1.337	162.480
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	-	-	2	207	663
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	-	-	-	483.269	18.746	502.015
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8.751	141	(5.557)	-	4	133	3.472
Total custo		2.078.305	86.106	(35.512)	987.563	8.673.717	209.945	12.000.124
Valor da amortização:								
Software		(1.297.448)	(248.791)	23.986	-	-	(7.573)	(1.529.826)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		-	(9.512)	-	-	-	(140)	(9.652)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	-	(207)	(661)
Relacionamento com representantes de vendas		-	(67.230)	-	-	-	(1.314)	(68.544)
Outros intangíveis		(744)	-	-	-	-	-	(744)
Total amortização acumulada		(1.298.646)	(325.533)	23.986	-	-	(9.234)	(1.609.427)
Total líquido		779.659	(239.427)	(11.526)	987.563	8.673.717	200.711	10.390.697

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

		Consolidado						
	Vida útil em anos	2023	Aquisição de coligadas	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	2024
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	1.841.443	34.426	125.789	(28.136)	(5.488)	49.017	2.017.051
Goodwill aquisição de lojas Singu		52.049	-	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	203	-	-	-	-	251	454
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	606	-	12.275	(4.130)	-	-	8.751
Total custo		1.894.301	34.426	138.064	(32.266)	(5.488)	49.268	2.078.305
Valor da amortização:								
Software		(971.561)	(22.730)	(275.496)	10.615	2.368	(40.644)	(1.297.448)
Relacionamento com clientes varejistas		(202)	-	-	-	-	(252)	(454)
Outros intangíveis		(607)	-	(2.031)	1.894	-	-	(744)
Total amortização acumulada		(972.370)	(22.730)	(277.527)	12.509	2.368	(40.896)	(1.298.646)
Total líquido		921.931	11.696	(139.463)	(19.757)	(3.120)	8.372	779.659

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO**a) Direito de uso**

	Controladora					
	Vida útil em anos ^(a)	2024	Incorporação Avon Industrial	Adições	Baixas	2025
Valor de custo:						
Veículos	3	65.420	-	26.949	(21.788)	70.581
Edifícios	3 a 10	752.625	24.187	6.305	(42.808)	740.309
Software	2,5 a 10	5.566	-	-	(5.566)	-
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	434	(2.208)	8.695
Total custo		834.080	24.187	33.688	(72.370)	819.585
Valor da depreciação:						
Veículos		(39.149)	-	(24.150)	21.788	(41.511)
Edifícios		(360.552)	-	(65.458)	8.524	(417.486)
Software		(3.961)	-	(1.606)	5.567	-
Máquinas e equipamentos		(4.663)	-	(2.770)	2.207	(5.226)
Total depreciação acumulada		(408.325)	-	(93.984)	38.086	(464.223)
Total líquido		425.755	24.187	(60.296)	(34.284)	355.362

	Controladora				
	Vida útil em anos ^(a)	2023	Adições	Baixas	2024
Valor de custo:					
Veículos	3	61.213	11.344	(7.137)	65.420
Edifícios	3 a 10	731.944	54.862	(34.181)	752.625
Software	2,5 a 10	13.912	-	(8.346)	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	-	10.469
Total custo		817.538	66.206	(49.664)	834.080
Valor da depreciação:					
Veículos		(24.090)	(22.196)	7.137	(39.149)
Edifícios		(313.408)	(75.981)	28.837	(360.552)
Software		(6.574)	(2.942)	5.555	(3.961)
Máquinas e equipamentos		(2.332)	(2.331)	-	(4.663)
Total depreciação acumulada		(346.404)	(103.450)	41.529	(408.325)
Total líquido		471.134	(37.244)	(8.135)	425.755

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

		Consolidado						
	Vida útil em anos ^(a)	2024	Adições	Baixas	Transferências	Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	2025
Valor de custo:								
Veículos	3	80.584	52.929	(31.015)	-	8.908	767	112.173
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	2.400	(5.686)	-	1.205	132	12.052
Edifícios	3 a 10	1.185.499	71.477	(65.142)	476	47.729	(40.191)	1.199.848
Equipamentos de informática	-	-	-	-	-	-	66	66
Lojas de varejo	3 a 4	167.971	42.154	(61.088)	-	-	(384)	148.653
Software	3	11.092	-	(9.352)	-	-	68	1.808
Total custo		1.459.147	168.960	(172.283)	476	57.842	(39.542)	1.474.600
Valor da depreciação:								
Veículos		(49.307)	(36.292)	31.001	-	-	(839)	(55.437)
Máquinas e equipamentos		(6.803)	(5.916)	14.130	-	-	(6.599)	(5.188)
Edifícios		(572.699)	(167.051)	29.265	-	-	18.615	(691.870)
Equipamentos de informática		-	(670)	-	-	-	(375)	(1.045)
Lojas de varejo		(81.760)	(26.297)	48.250	-	-	7.263	(52.544)
Software		(9.017)	(2.057)	9.352	-	-	(51)	(1.773)
Total depreciação acumulada		(719.586)	(238.283)	131.998	-	-	18.014	(807.857)
Total líquido		739.561	(69.323)	(40.285)	476	57.842	(21.528)	666.743

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos ^(a)	Consolidado						2024
		2023	Aquisição de coligadas	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
Valor de custo:								
Veículos	3	88.957	916	16.646	(28.334)	-	2.399	80.584
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.077	-	-	-	-	(76)	14.001
Edifícios	3 a 10	963.015	39.337	152.768	(66.345)	-	96.724	1.185.499
Equipamentos de informática	10	2.881	-	-	(2.994)	-	113	-
Lojas de varejo	3 a 10	146.994	-	29.271	(7.797)	-	(497)	167.971
Software		19.132	-	437	(12.353)	3.811	65	11.092
Total custo		1.235.056	40.253	199.122	(117.823)	3.811	98.728	1.459.147
Valor da depreciação:								
Veículos		(43.595)	(469)	(29.682)	27.076	-	(2.637)	(49.307)
Máquinas e equipamentos		(3.401)	-	(3.402)	-	-	-	(6.803)
Edifícios		(407.411)	(8.738)	(134.642)	42.465	-	(64.373)	(572.699)
Equipamentos de informática		(1.284)	-	(332)	1.666	-	(50)	-
Lojas de varejo		(62.930)	-	(23.076)	3.629	-	617	(81.760)
Software		(8.954)	-	(4.433)	7.784	(2.294)	(1.120)	(9.017)
Total depreciação acumulada		(527.575)	(9.207)	(195.567)	82.620	(2.294)	(67.563)	(719.586)
Total líquido		707.481	31.046	3.555	(35.203)	1.517	31.165	739.561

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.**NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS****EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024**

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

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Valores reconhecidos na demonstração de resultado:				
Despesa financeira sobre arrendamento	57.370	49.288	109.495	84.732
Amortização de direito de uso	93.984	103.450	238.283	195.567
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	1.613	466	7.162	1.130
Total	152.967	153.204	354.940	281.429
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento na demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (principal)	99.198	98.785	202.314	196.386
Valores reconhecidos nas atividades operacionais na demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (juros)	57.370	49.288	108.009	83.045
Total	156.568	148.073	310.323	279.431

b) Passivo de arrendamento

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Circulante	83.785	85.389	192.427	111.209
Não circulante	189.002	260.327	401.465	571.941
Total	272.787	345.716	593.892	683.150

Segue, abaixo, a movimentação do saldo de passivo de arrendamentos para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	400.821	681.297
Novos contratos e modificações	64.390	180.479
Aquisição de controladas	-	39.286
Transferências	-	1.517
Pagamentos – principal	(98.785)	(196.386)
Pagamentos – juros	(49.288)	(83.045)
Apropriação de encargos financeiros	49.288	84.732
Baixas	(20.710)	(52.035)
Ajustes de conversão	-	27.305
Saldo em 31 de dezembro de 2024	345.716	683.150
Novos contratos e modificações	33.580	163.962
Pagamentos – principal	(99.198)	(202.314)
Pagamentos – juros	(57.370)	(108.009)
Apropriação de encargos financeiros	57.370	109.495
Baixas	(34.180)	(47.506)
Ajustes de conversão	-	(38.526)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	33.640
Incorporação Avon Industrial	26.869	-
Saldo em 31 de dezembro de 2025	272.787	593.892

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

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Menos de um ano	108.774	117.973	246.647	227.433
Um a cinco anos	203.907	192.218	461.807	521.735
Mais de cinco anos	49.666	65.674	49.666	65.674
Total do fluxo esperado	362.347	375.865	758.120	814.842
Juros a incorrer	(89.560)	(30.149)	(164.228)	(131.692)
Total contábil	272.787	345.716	593.892	683.150

Como descrito na nota explicativa nº 3.14, a Companhia adotou como taxa de desconto do passivo de arrendamento a sua taxa incremental de empréstimo. Considerando que os contratos de arrendamento são substancialmente contratos com fluxos de pagamentos indexados por índices inflacionários e, considerando também as sugestões de divulgação publicadas no Ofício Circular nº 02/19 da CVM, a Companhia fornece, abaixo, informações adicionais sobre as características dos contratos para que os usuários dessas demonstrações financeiras possam, a seu critério, realizar projeções dos fluxos de pagamentos futuros indexados pela inflação do período.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS****EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024****(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)**

A tabela abaixo evidencia as taxas praticadas, de acordo com os prazos.

Maturidade	Taxa média desconto	Fluxo contratual pagamentos – consolidados					
		2026	2027	2028	2029	2030	Acima de 2030
2025-2026	5,5% a 16,3%	120.229	142.894	-	-	-	-
2027-2029	5,4% a 18,7%	77.677	87.004	83.577	41.597	9.614	-
2030-2036	7,3% a 20,5%	1.853	2.172	2.530	3.004	3.536	38.993
Total		199.759	232.070	86.107	44.601	13.150	38.993

Inflação projetada ¹

¹ Taxas obtidas através de cotações futuras de cupons DI x Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) observadas na B3, aplicados em contratos do Brasil.

19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

Ref.	Controladora		Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024
Captados na moeda funcional da Controladora				
Financiadora de estudos e projetos FINEP		2.814	3.799	2.814
Debêntures - CRI	A	885.025	1.061.157	885.025
Debêntures vinculada a metas de sustentabilidade	B	1.328.241	1.324.298	1.328.241
		2.216.080	2.389.254	2.216.080
Captados em moeda funcional diferente da Controladora				
Sustainability-Linked Bond	C	-	-	2.462.530
Títulos representativos de dívida	D	-	-	1.496.782
		-	-	3.959.312
Total		2.216.080	2.389.254	6.175.392
Circulante		71.907	36.200	100.502
Não circulante		2.144.173	2.353.054	6.074.890

Ref.	Moeda	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantias
A	Real	15 de setembro de 2027 15 de setembro de 2029 15 de setembro de 2032	CDI + 0,8%; 6,8% + IPCA; 6,9% + IPCA, com pagamentos semestrais (março e setembro).	CDI+0,8%, CDI+1,34%, CDI+1,60%	Não há
B	Real	15 de junho de 2029	CDI + 1,20% com pagamentos semestrais (junho e dezembro)	CDI+1,20%	Não há
C	Dólar	03 de maio de 2028	Juros de 4,125%, com pagamentos semestrais (maio e novembro)	4,125%	Natura Cosméticos
D	Dólar	19 de abril de 2029	Juros de 6,0%, com pagamentos semestrais (abril e outubro)	6,00%	Natura Cosméticos

A movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	2.512.302	2.512.302
Captações	1.422.992	1.423.137
Amortizações ^(a)	(1.422.769)	(1.422.769)
Apropriação de encargos financeiros	203.540	203.540
Pagamento de encargos financeiros	(326.811)	(326.811)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	2.389.254	2.389.399
Captações	-	2.787
Amortizações ^(b)	(218.636)	(218.781)
Apropriação de encargos financeiros	360.934	456.104
Pagamento de encargos financeiros	(315.472)	(409.594)
Variação cambial (outros resultados abrangentes)	-	30.008
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	3.925.469
Saldo em 31 de dezembro de 2025	2.216.080	6.175.392

- a) Durante o segundo trimestre de 2024, a Companhia concluiu uma oferta pública de recompra de debêntures no montante de R\$ 826.000 referente às debêntures da 11ª emissão, com vencimento original em julho de 2027. Essa recompra foi financiada com recursos próprios da Companhia.
- b) Durante o quarto trimestre de 2025, a Companhia concluiu a oferta de resgate antecipado de uma parcela da 12ª (décima segunda) emissão de debêntures. A oferta de resgate antecipado foi financiada com recursos próprios da Companhia.

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

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
2027	216.461	243.614	196.229	243.614
2028	-	-	2.467.021	-
2029 em diante	1.927.712	2.109.440	3.411.640	2.109.440
Total	2.144.173	2.353.054	6.074.890	2.353.054

19.1 Descrição das principais movimentações de empréstimos, financiamentos e debentures.

i) Debêntures vinculadas a metas de sustentabilidade (13ª emissão)

Em 05 de julho de 2024, a Companhia realizou a 13ª (décima terceira) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, sob o rito de registro automático, para distribuição pública, no valor total de R\$1.326.000.

Foram emitidas o total de 1.326.000 (um milhão, trezentos e vinte e seis mil) debêntures, todas nominativas e escriturais, sem emissão de certificados ou cautelas, com valor nominal unitário de R\$1.000 (um mil reais), com vencimento em 15 de junho de 2029, e remuneração correspondente a 100% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros - DI acrescida em 1,20%.

Em 20 de junho de 2024, os recursos oriundos da 13ª emissão foram utilizados para a amortização total da 11ª (décima primeira) emissão de debêntures da Companhia no valor de R\$826.030, com vencimento original em 21 de julho de 2027.

As debêntures possuem metas de sustentabilidade, com foco no desenvolvimento de bioingredientes da sociobiodiversidade amazônica, e está ligada ao cumprimento das demais metas da Visão 2030, também conhecida como "Compromisso com a Vida".

As metas, a serem verificadas até 2029, incluem o atingimento de 47 e 49 novos bioingredientes nas primeiras e segundas datas de observação, em 31 de dezembro de 2026 e 2027, respectivamente, ou em eventual data de resgate antecipado e/ou amortização extraordinária.

O eventual não atingimento dessas metas pode resultar em incremento na taxa de juros contratual de 0,125% para cada meta não atingida, o que, a partir de sua efetivação, aumentaria a exposição da Companhia ao risco de taxa de juros. A Companhia monitora continuamente o cumprimento dessas metas.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e não existiam evidências objetivas e/ou históricas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade.

ii) Debêntures – CRI (12ª emissão)

Em 06 de outubro de 2022, a Companhia realizou a 12ª (décima segunda) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em três séries, no montante total de R\$1.050.000, com vencimentos em 15 de setembro de 2027, 2029 e 2023, cujas remuneração por tranche é de CDI+0,8% a.a., IPCA+6,80%, IPCA+6,90%, respectivamente, com pagamento de juros semestral (março e setembro). As principais características das debêntures são de lastro para a emissão de Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI).

Como efeito da incorporação da Natura &Co Holding S.A., a Companhia concluiu, em 05 novembro de 2025, a oferta de resgate antecipado no valor de principal no montante de R\$218.781. A oferta de resgate antecipado foi financiada com recursos próprios da Companhia.

A apropriação de custos referente à emissão das debêntures (12ª e 13ª emissão) no exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foi de R\$9.704 (R\$7.544 em 31 de dezembro de 2024), contabilizados mensalmente na rubrica de despesas financeiras de acordo com método da taxa efetiva de juros. O saldo de custos de emissão a apropriar em 31 de dezembro de 2025 é de R\$19.568 (R\$29.273 em 31 de dezembro de 2024).

iii) Sustainability-Linked Bond

Em 4 de maio de 2021, a Companhia concluiu a oferta dos *sustainability-linked bonds* ("SLB") vinculados a metas de sustentabilidade, sujeito a juros anuais de 4,125%, com pagamentos de juros semestrais em maio e novembro, e com vencimento do principal em 3 de maio de 2028 sujeito a risco cambial, no valor principal de US\$1 bilhão. Em 28 de agosto de 2023, a Companhia, na qualidade de emissora dos SLB, foi substituída pela atual controlada, a Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l., como emissora dos referidos títulos. Em decorrência dessa substituição, a Companhia passou a atuar como garantidora dos SLB. À exceção da substituição do emissor, não houve quaisquer alterações nas metas, indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou demais condições contratuais dos SLB. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante do principal é de US\$450 milhões.

As Notas ESG possuem duas metas de desempenho de sustentabilidade ("SPTs"), a serem cumpridas até o final de 2026: i) redução da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa ("GEE") em 13%, considerando os escopos 1,2,3 e ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens de produtos plásticos. Esses SPTs fazem parte do "Compromisso com a Vida - Visão de Sustentabilidade 2030". De acordo com os termos das Notas ESG, a partir de 3 de novembro de 2027 inclusive, a taxa de juros a pagar sobre as notas será aumentada em 65 pontos-base por ano, a menos que os SPTs tenham sido satisfeitos, conforme confirmado por um verificador externo.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e não existiam evidências objetivas e/ou históricas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade.

iv) Títulos representativos de dívida (Bonds)

Em 19 de abril de 2022, a sua atual controlada, Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l., emitiu títulos representativos de dívida, sujeito a juros anuais de 6,00%, com pagamentos de juros semestrais em abril e outubro, e com vencimento do principal em 19 de abril de 2029 sujeito a risco cambial, no valor principal total de US\$600 milhões. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante do principal é de US\$270 milhões.

Esses títulos não estão vinculados a metas de sustentabilidade.

19.2 Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a Companhia e suas controladas não possuem obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas ("*covenants*"), que estabelecem a manutenção de indicadores financeiros mínimos decorrentes do quociente da divisão da dívida líquida de tesouraria pelo EBITDA dos últimos 12 meses.

A Companhia ainda possui *covenants* relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato. A Companhia está em conformidade com tais cláusulas em 31 de dezembro de 2025 e 2024.

20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Fornecedores locais	1.237.879	1.183.623	4.712.509	4.381.961
Fornecedores estrangeiros ^{a)}	62.025	54.974	192.068	65.087
Subtotal	1.299.904	1.238.597	4.904.577	4.447.048

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

Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, principalmente o Banco Itaú S.A., para estruturar diretamente com os seus principais fornecedores a operação

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

denominada “risco sacado”. Para maiores detalhes destas transações, favor consultar a nota 3.14. Mais informações sobre os valores que fazem parte do acordo estão incluídas abaixo:

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	326.125	261.747	1.533.937	1.292.034
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	168.688	157.258	808.655	669.009
<u>Prazos médios de pagamento (após a data da fatura) para:</u>				
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	89 dias	86 dias	102 dias	106 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	80 dias	75 dias	75 dias	84 dias

21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
ICMS ordinário	216.290	243.100	233.974	252.064
Provisão de ICMS-ST ^{a)}	77.976	65.792	77.976	65.792
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	226.353	199.095
Tributos retidos na fonte	51.653	62.101	60.617	76.749
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	94.636	4.118
INSS e ISS	4.139	3.425	11.932	8.615
Outros	365	50	34.472	4.569
Total	350.423	374.468	739.960	611.002
Circulante	272.447	308.676	581.275	544.907
Não circulante	77.976	65.792	158.685	66.095

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

22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

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

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

22.1 Contingências com risco de perda avaliado como provável

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

	Controladora									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Passivos contingentes tributários (combinação de negócios - Avon Brasil)		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo no início do exercício	83.730	132.617	132.514	126.220	122.320	94.034	-	-	338.564	352.871
Adições ^(a)	7.468	14.308	6.213	11.591	141.181	109.241	-	-	154.862	135.140
Reversões ^(b)	(18.890)	(50.211)	(2.885)	(7.986)	(30.213)	(10.516)	-	-	(51.988)	(68.713)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais ^(c)	(5.994)	(22.440)	(14.214)	(13.357)	(123.540)	(90.825)	-	-	(143.748)	(126.622)
Atualização monetária	5.514	9.456	5.588	16.046	2.157	20.386	6.134	-	19.393	45.888
Incorporação Natura & Co Holding e Avon Industrial	3.678	-	677	-	17.171	-	364.274	-	385.800	-
Saldo no fim do exercício	75.506	83.730	127.893	132.514	129.076	122.320	370.408	-	702.883	338.564
Não circulante									702.883	338.564

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Passivos contingentes tributários (combinação de negócios - Avon Latam) ^(d)		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Saldo no início do exercício	109.874	150.922	147.403	135.828	205.044	121.688	-	-	462.321	408.438
Adições ^(a)	11.540	28.643	9.459	17.055	231.069	168.662	-	-	252.068	214.360
Reversões ^(b)	(35.819)	(56.588)	(4.513)	(29.139)	(59.726)	(23.508)	-	-	(100.058)	(109.235)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais	(6.040)	(28.646)	(18.779)	(13.649)	(138.951)	(102.711)	-	-	(163.770)	(145.006)
Atualização monetária	7.167	15.129	7.026	17.184	2.639	23.287	12.537	-	29.369	55.600
Ajustes de conversão	485	3	120	311	(22.214)	127	596	-	(21.013)	441
Aquisição de controladas ^(d)	-	411	-	19.813	-	17.499	-	-	-	37.723
Incorporação Natura & Co Holding S.A. ^(c)	35.154	-	-	-	11.920	-	384.190	-	431.264	-
Saldo no fim do exercício	122.361	109.874	140.716	147.403	229.781	205.044	397.323	-	890.181	462.321

a) As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 30), sendo R\$ (8.110) na Controladora e R\$ (21.173) 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\$ 16.083 na Controladora e R\$ 26.263 no Consolidado.

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

c) Em 1º julho de 2025, foram incorporados os saldos das contingências tributárias da empresa Natura & Co Holding.

d) Em 2024, referem-se às aquisições das controladas Avon Chile, Argentina, Equador e Uruguai no contexto do projeto ELO. Dos processos oriundos destas aquisições, as mais significativas envolvem os temas cíveis relacionados principalmente a pedidos de indenização e trabalhistas relacionados a reclamações movidas por ex-colaboradores e prestadores de serviços.

22.1.1 Tributárias

As contingências tributárias classificadas como perda provável envolvem principalmente discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS. Parte do montante não recolhido está sendo discutido judicialmente, e, em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 12. O valor provisionado também inclui honorários advocatícios para o patrocínio de processos tributários, quando aplicável.

22.1.2 Cíveis

A Companhia e suas controladas são partes em ações e processos de natureza cíveis, comerciais e outras, principalmente relacionados a pedidos de indenização.

22.1.3 Trabalhistas

A Companhia e suas controladas são partes em reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e prestadores de serviços, principalmente relacionadas ao pagamento de verbas rescisórias, horas extras, adicionais salariais e verbas devidas em razão de responsabilidade subsidiária e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício. Nenhum destes processos é isoladamente relevante.

22.1.4 Contingências com risco de perda avaliado como possível

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

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

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Tributários	10.121.210	8.546.023	12.849.304	11.644.243
Cíveis	89.103	74.360	98.101	129.156
Trabalhistas	23.780	283.164	36.851	286.599
Total de passivos contingentes	10.234.093	8.903.547	12.984.256	12.059.998

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

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

22.2.2 Tributárias

Apresentam-se abaixo as contingências classificadas com probabilidade de perda possível mais relevantes referentes às seguintes matérias:

- Ações judiciais que se discute a equiparação a industrial prevista no Decreto nº 8.393/2015, que passou a exigir o IPI nas operações de saídas realizadas por estabelecimentos atacadistas interdependentes dos produtos mencionados no referido dispositivo legal. Em 31 de dezembro de 2025, o valor em discussão é de R\$ 2.877.073 (R\$2.635.772, em 31 de dezembro de 2024).
- Processos administrativos e judiciais que se discute a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.768.413 (R\$1.726.005, em 31 de dezembro de 2024).
- Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IRPJ e de CSLL, para questionar a dedutibilidade fiscal da amortização de ágio realizada no contexto de uma reorganização societária entre partes relacionadas. Relativamente ao período de 2004 a 2007, em 3 de fevereiro de 2026, a Companhia obteve uma decisão desfavorável na última instância administrativa e, por isso, discutirá seu direito em juízo. Em relação ao período de 2008 e 2009, a Companhia discute no judiciário a legalidade da decisão administrativa que rejeitou os embargos de declaração, que questionam o recurso especial indeferido. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.763.871 (2004 a 2007 – R\$ 913.516 e 2008 a 2009 – R\$ 850.355).
- Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil e as Secretarias de Fazenda Estaduais exigem débitos tributários de IPI e/ou ICMS por discordar da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Em alguns processos da Avon Industrial também há cobrança de PIS, COFINS e Imposto de Importação. Aguarda-se o julgamento dos processos. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 3.480.201 (R\$3.117.490, em 31 de dezembro de 2024).

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Planos de assistência médica pós-emprego ^(a)	183.380	106.938	221.002	159.727
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	58.320	30.196	59.739	64.822
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia etc.) ^(c)	100.122	119.336	187.285	257.437
Obrigação financeira relacionada ao litígio Chapman oriundo da antiga coligada API (<i>Chapter II</i>) ^(d)	-	-	368.386	-
Crer Para Ver ^(e)	17.374	28.958	17.547	30.607
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	14.754	11.386	19.794	17.811
Crédito de carbono	23.646	15.085	23.646	15.085
Seguros a pagar	9.705	10.243	15.348	18.311
Outras provisões ^(f)	23.121	23.817	52.733	59.744
Total	430.422	345.959	965.480	623.544
Circulante	205.616	213.103	682.797	437.094
Não circulante	224.806	132.856	282.683	186.450

- Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego da Companhia e suas controladas.
- 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.
- Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade etc.
- Refere-se a provisão da obrigação financeira relacionada a litígio de produtos de talco da antiga coligada API, denominado como caso Chapman, para maiores detalhes veja nota explicativa nº 37 - Operações descontinuadas.
- Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- Refere-se a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

Plano de assistência médica pós-emprego

Plano de assistência médica pós-emprego conforme detalhamento na nota explicativa nº 3.18.4. O plano médico após desligamento encontra-se fechado para novas inclusões de colaboradores ativos elegíveis. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 respectivamente, o tempo de duração média ponderada da obrigação é de 14 e 21,9 anos, e sua base de cálculo atuarial avaliou:

- 908 (2024: 1.003) empregados ativos da Companhia e da controlada Natura Indústria;
- 1.012 (2024: 705) aposentados e dependentes da Companhia e da controlada Natura Indústria.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado, em 31 de dezembro de 2025 e 2024, considerando as seguintes principais premissas:

	2025	2024
Taxa de desconto anual	11,29%	11,74%
Taxa inicial de crescimento dos custos médicos	4,25%	4,25%
Taxa anual de inflação	4,00%	4,00%
Taxa final de crescimento dos custos médicos	8,42%	8,42%
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento – custos	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a.	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a.
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento – contribuições	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a. Plano Bradesco	Por faixa etária 1,25% a 4,75% a.a. Plano Bradesco
Percentual de adesão ao plano na aposentadoria	58,00% / Plano Unimed 85,00%	60,00% / Plano Unimed 85,00%
Tábua de entrada invalidez	<i>Mercer Disability</i>	<i>Mercer Disability</i>
Tábua de mortalidade geral	AT-2000 suavizada em 10%	AT-2000 suavizada em 10%
Tábua de rotatividade	Fórmula proporcional ao tempo de Serviço	Fórmula proporcional ao tempo de Serviço

Abaixo apresentamos a análise de sensibilidade da taxa de inflação médica e da taxa de desconto e seu respectivo efeito sobre o saldo (valor presente da obrigação) calculado sobre o passivo atuarial (mantendo as demais premissas):

	Taxa	Hipótese	VPO
Taxa de desconto	11,29%	1% de aumento	169.905
Taxa de desconto	11,29%	1% de redução	218.195
Inflação médica	8,42%	1% de aumento	216.402
Inflação médica	8,42%	1% de redução	171.142

Abaixo apresentamos as movimentações do passivo atuarial para o plano de assistência média pós-emprego (Natura Cosméticos) e plano de benefício definido da antiga coligada API, no qual a Companhia passou a ser patrocinado na conclusão do *Chapter II*, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Saldo no início do exercício	(106.938)	(161.796)	(159.727)	(209.288)
Custo do serviço corrente	(4.543)	744	(3.958)	14.099
Custo dos juros	(12.702)	(14.752)	(18.313)	(21.517)
Despesas pagas	5.117	5.777	7.478	7.640
Ganhos (perdas) atuariais em outros resultados abrangentes	(11.555)	63.089	(17.143)	49.339
Incorporação Avon Industrial	(23.420)	-	-	-
Assunção plano de pensão de benefício definido da antiga coligada API, no contexto do <i>Chapter II</i>	(29.339)	-	(29.339)	-
Saldo no final do exercício	(183.380)	(106.938)	(221.002)	(159.727)

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Capital Social

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

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

Política de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio

Os acionistas têm direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- Sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).

Em Assembleias Gerais Extraordinárias realizadas em 10 de abril de 2024 e 3 de outubro de 2024, o Conselho de Administração aprovou as propostas de distribuição de dividendos, debitados da conta de reserva de lucros, no valor total de R\$ 1.411.912, os quais foram integralmente pagos ao longo do exercício de 2024.

Adicionalmente, em 14 de março, 27 de junho, 29 de novembro e 23 de dezembro de 2024, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de juros sobre o capital próprio, no montante bruto total de R\$ 406.859 (R\$345.830 líquidos de impostos), referentes aos seguintes períodos: de 1º de janeiro a 13 de março de 2024, de 14 de março a 7 de abril de 2024, de 8 de abril a 1º de julho de 2024 e de 2 de julho a 3 de novembro de 2024. Exceto pela última aprovação, realizada em 23 de dezembro de 2024, no valor bruto de R\$ 170.394 (R\$ 144.835 líquidos de impostos), que foi pago ao longo de 2025, os demais valores foram quitados durante o exercício de 2024. Considerando que as distribuições no decorrer do exercício excederam o percentual mínimo obrigatório, o valor remanescente do lucro foi absorvido por meio das reservas de lucro.

Considerando que a Companhia apurou prejuízo no exercício de 2025, não houve a distribuição de dividendos mínimos obrigatórios.

Ações em tesouraria

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

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

Em 31 de dezembro de 2025, a rubrica “Ações em tesouraria” possui a seguinte composição:

	Quantidade de ações	Valor	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 1º de julho de 2025	-	-	-
Aquisição	1.937.400	19.559	10,10
Utilizadas	(1.341.442)	(13.542)	10,10
Saldo em 31 de dezembro de 2025	595.958	6.017	10,10

O custo mínimo e máximo do saldo de ações em tesouraria em 31 de dezembro de 2025, foram R\$9,42 e R\$10,58, respectivamente.

Reserva de capital

A Reserva de capital teve um aumento de R\$1.644.245, referente ao saldo de incorporação reversa da Natura &Co Holding S.A., no montante de R\$1.583.536, e a movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações, no montante de R\$60.709, totalizando R\$2.183.525, em 31 de dezembro de 2025 (R\$539.280 em 31 de dezembro de 2024).

Reserva de lucros

O saldo da reserva de lucros em 31 de dezembro de 2025 totalizou R\$ 3.910.680 (R\$ 5.695.433 em 31 de dezembro de 2024). A redução está substancialmente relacionada à absorção do prejuízo do exercício.

No contexto da assunção dos direitos e obrigações decorrentes da incorporação da Avon Industrial, ocorrida em 1º de novembro de 2025, a Companhia refletiu exclusivamente em seu patrimônio líquido a reserva correspondente ao montante de incentivos fiscais associado a subvenções governamentais anteriormente reconhecido naquela entidade, não havendo novo reconhecimento de subvenção, alteração de política contábil ou aproveitamento adicional de benefício fiscal pela Companhia.

Nesse contexto, o montante de R\$ 561.301 foi reclassificado da Reserva de Retenção de Lucros para a Reserva de Lucros para Incentivos Fiscais. Tal reclassificação possui natureza estritamente societária e visa preservar a adequada segregação da parcela correspondente às subvenções absorvidas por sucessão, afastando-a da base de lucros potencialmente distribuíveis, em conformidade com a legislação societária e tributária aplicável.

A referida movimentação não produziu efeitos adicionais no resultado do exercício, no imposto de renda e contribuição social correntes ou diferidos, tampouco representa alteração do regime tributário adotado pela Companhia, consistindo apenas na manutenção das características e restrições legais originalmente aplicáveis aos valores reconhecidos na entidade incorporada.

Ajuste de avaliação patrimonial - Outros resultados abrangentes

A Companhia reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior, incluindo variações cambiais em economia hiperinflacionária, os ganhos e perdas atuarias provenientes do plano de benefício a funcionários e resultado em operações de *hedge* de fluxo de caixa. Para as variações cambiais, o efeito acumulado será revertido ao resultado do exercício como ganho ou perda somente em caso de alienação ou baixa do investimento. Para perdas e ganhos atuariais, os valores serão reconhecidos no momento da reavaliação do passivo atuarial. As transações de *hedge* de fluxo de caixa serão transferidas ao resultado do exercício se identificado parcela ineficaz ou quando do término da relação de *hedge*.

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

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

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

Em 30 de junho de 2025, a então controladora Natura &Co Holding S.A. classificou a controlada indireta ACL como ativo mantido para venda, substancialmente representado pelo segmento operacional Avon Internacional e pelas entidades vinculadas ao Avon Card. Essas operações foram apresentadas como “ativo mantido para venda” e seus resultados, como “operações descontinuadas”. Na reorganização (incorporação reversa), a Companhia adotou a política contábil do custo predecessor, com aplicação prospectiva, reconhecendo resultados operacionais apenas a partir da data de aquisição. Assim, o resultado de Avon Internacional e das entidades do Avon Card abrange exclusivamente o período de seis meses findo em 31 de dezembro de 2025; situação semelhante aplica-se às entidades situadas em Luxemburgo e à Avon México.

As controladas indiretas da Companhia, Avon Card, ACL e Avon Rússia foram alienadas nos terceiro e quarto trimestres de 2025, respectivamente (vide notas explicativas nº 1.2, nº 14 e nº 37).

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

As informações abaixo são apresentadas com base na estrutura interna de gestão adotada pelo CODM. A Companhia é avaliada como um único segmento operacional (“Natura”), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica. O segmento “Avon Internacional” é apresentado separadamente por estar classificado como operação descontinuada.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

Os saldos apresentados como gastos corporativos refletem substancialmente os passivos de financiamento e seus efeitos de resultado associados às dívidas contraídas pela Companhia e a sua controlada, a Natura &Co Luxemburgo, para financiamento do Grupo. Adicionalmente, também é apresentado como gastos corporativos, os resultados das alienações das controladas ACL, Avon Rússia e Avon Card.

	31/12/2025						
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo)						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura							
Brasil	13.479.051	2.068.799	(543.442)	-	(236.250)	365.387	1.654.494
Hispana	8.344.437	448.742	(270.489)	(29.017)	67.129	(167.684)	48.681
Avon	-	-	-	144.499	-	-	144.499
Internacional	-	-	-	-	-	-	-
Gastos corporativos	-	(287.642)	-	(2.429.700)	(697.797)	(217.773)	(3.632.912)
Consolidado	21.823.488	2.229.899	(813.931)	(2.314.218)	(866.918)	(20.070)	(1.785.238)

	31/12/2025			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura				
Brasil	10.655.423	18.810.106	4.645.188	1.924.818
Hispana	6.073.332	9.824.989	1.833.684	567.562
Balanço corporativo	28.262	336.226	904.967	6.118.392
Consolidado	16.757.017	28.971.321	7.383.839	8.610.772

	31/12/2025	
	Receita líquida	Ativo não circulante
América do Norte	2.612.138	4.028.031
México	2.551.121	4.027.983
Outros	61.017	48
América do Sul	19.211.350	12.693.482
Brasil	13.479.051	10.655.423
Argentina	2.644.935	403.797
Outros	3.087.364	1.634.262
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	-	35.504
Outros	-	35.504
Consolidado	21.823.488	16.757.017

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Receita bruta tributável:				
Venda direta	16.323.892	17.068.399	25.502.080	25.717.757
Varejo	-	-	1.535.918	1.340.347
Online	1.002.021	813.548	1.542.803	1.197.217
Outras vendas	331.099	445.474	448.291	374.684
Subtotal	17.657.012	18.327.421	29.029.092	28.630.005
Devoluções e cancelamentos	(202.106)	(198.691)	(355.769)	(316.970)
Descontos comerciais e rebates	-	(162)	(12.410)	(11.222)
Impostos incidentes sobre as vendas	(3.362.003)	(4.103.876)	(6.837.425)	(7.030.233)
Subtotal	(3.564.109)	(4.302.729)	(7.205.604)	(7.358.425)
Total	14.092.903	14.024.692	21.823.488	21.271.580

27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Classificadas por função				
Custo dos produtos vendidos	5.528.015	5.444.671	7.287.168	7.063.276
Despesas com vendas, marketing e logística	4.836.188	4.780.109	8.612.735	8.609.117
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	2.244.447	2.204.711	3.096.489	2.536.438
Total	12.608.650	12.429.491	18.996.392	18.208.831
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	5.528.015	5.444.671	7.287.168	7.063.276
Matéria-prima/material de embalagem/revenda	5.528.015	5.444.671	6.286.635	6.232.276
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	427.603	321.015
Depreciação e amortização	-	-	103.660	73.992
Outros	-	-	469.270	435.993
Despesas com vendas, marketing e logística	4.836.188	4.780.109	8.612.735	8.609.117
Gastos logísticos	814.365	916.312	1.579.780	1.191.375
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	812.886	633.809	1.778.278	1.764.250
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	3.109.069	3.106.830	5.000.368	5.399.409
Depreciação e amortização	99.868	123.158	254.309	254.083
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	2.244.447	2.204.711	3.096.489	2.536.438
Gastos em inovação	208.783	143.949	213.866	147.488
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	809.673	1.019.837	1.246.641	1.212.037
Demais despesas administrativas	982.283	773.970	1.180.019	810.938
Depreciação e amortização	243.708	266.955	455.963	365.975
Total	12.608.650	12.429.491	18.996.392	18.208.831

28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Salários, participação nos resultados e bonificações	971.011	1.076.025	2.173.954	2.206.397
Plano de previdência complementar	8.560	16.603	21.182	38.153
Pagamentos baseados em ações, <i>phantom shares</i> e respectivos encargos	67.069	62.080	72.642	95.825
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	243.312	204.857	541.854	456.515
Encargos, impostos e contribuições sociais	89.330	83.303	318.494	219.747
INSS	243.277	210.779	324.398	280.667
Total	1.622.559	1.653.647	3.452.524	3.297.304

28.1 Pagamentos baseados em ações

A Companhia oferece incentivos de longo prazo para executivos e colaboradores responsáveis pela implementação de sua estratégia de longo prazo.

Visão geral dos planos de outorga

As ações em aberto para a Companhia em 31 de dezembro de 2025 referem-se a vários planos baseados em ações, cujos termos estão resumidos nas tabelas abaixo.

Em 2025 foram outorgadas ações restritas e ações de desempenho de acordo com o "Plano de Coinvestimento" e "Plano de Incentivo de Longo Prazo".

No "Plano de Co-investimento", os colaboradores elegíveis podem investir parte da remuneração do Programa de Participação nos Lucros na compra de ações da Companhia. A Companhia concede então ações ("Ações Equivalentes") para igualar as ações adquiridas na proporção de 1: 1. As ações equivalentes são concedidas em três parcelas iguais ao longo de três anos, sujeitos a permanência na Companhia.

O "Plano de Incentivo de Longo Prazo" consiste na outorga de ações da Natura &Co Holding para colaboradores elegíveis. Algumas ações do "Plano de Incentivo de Longo Prazo" estão sujeitas somente à exigência de permanência como colaborador da Companhia durante o período de aquisição. As ações do programa de "Ações de Desempenho" estão sujeitas tanto à exigência de permanência como colaborador da Companhia durante o período de aquisição quanto ao cumprimento de certas condições de desempenho.

As variações na quantidade de ações em circulação dos referidos planos são as seguintes:

Saldo em 31 de dezembro de 2024

Movimentos de funcionários devido às mudanças organizacionais

Expiradas / Canceladas

Exercidas

Saldo em 31 de dezembro de 2025

Opções de compra de ações e Plano de Aceleração da Estratégia	
Preço médio ponderado de exercício por ação - R\$	Opções (milhares)
18,97	6.456
16,45	343
27,28	(17)
12,46	(897)
20,30	5.885

Saldo em 31 de dezembro de 2024

Outorgadas

Movimentos de funcionários devido a mudanças organizacionais

Expiradas / canceladas

Exercidas

Saldo em 31 de dezembro de 2025

Ações restritas (milhares)	Ações por desempenho (milhares)
6.691	4.399
9.230	-
949	213
(1.492)	(404)
(1.350)	(1.323)
14.028	2.885

O número de ações descritas acima consideram as seguintes premissas(i) os planos são apresentados utilizando B3 equivalentes para prêmio a serem exercidos em caixa (*Phantom Shares*) para garantir consistência; e(ii) a quantidade de ações do programa de "Ações de desempenho" divulgada considerou o cumprimento da meta de condições de desempenho, enquanto a despesa reconhecida durante o ano reflete a última reavaliação das condições de desempenho que impacta diretamente na quantidade das ações não maduras (*"non vested"*).

Em 18 de janeiro de 2024, a sua antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., divulgou a aprovação da deslistagem secundária na bolsa de valores de New York enquanto mantém a listagem primária na bolsa de valores B3 em São Paulo. Como resultado, os planos com lastro em ADRs, tiveram as mesmas convertidas em *phantom shares* da B3. Desta forma, as *phantom shares* são consideradas pagamento baseados em ações liquidados em caixa. A modificação de pagamento liquidado em ações (classificação prévia das ADRs antes da deslistagem) para liquidado em caixa resultou no reconhecimento de um passivo que reflete em uma obrigação da Companhia de realizar o pagamento no *vesting*.

A mensuração inicial do passivo é baseada no valor justo das ações da B3 subjacentes e leva em consideração a extensão da prestação de serviços até a data.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

A despesa referente aos planos de opções, ações restritas e ações por desempenho, incluindo os encargos, reconhecida no exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foi de R\$67.069 na controladora e R\$72.642 no consolidado (R\$ 62.080 e R\$ 95.825 em 31 de dezembro de 2024, respectivamente).

As opções de compra de ações em circulação e ações de desempenho e ações de desempenho no fim do exercício têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício:

Em 31 de dezembro de 2025 - Opção de compra de ações

Data da outorga	Condições de aquisição de direito a partir da data de outorga	Preço de exercício (R\$)	Valor justo na data da outorga (R\$)	Opções existentes (milhares)	Vida máxima remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis (milhares)
10 de março de 2017	De 2 a 4 anos de serviço	12,46	6,65 a 6,68	146	0,2	146
10 de março de 2017 (Programa de aceleração da estratégia)	De 4 a 5 anos de serviço	12,46	6,87 a 6,89	1.020	0,2	1.020
12 de março de 2018	De 2 a 4 anos de serviço	16,83	7,96 a 8,21	1.190	0,2	1.190
12 de abril de 2019	De 2 a 4 anos de serviço	23,41	11,71 a 11,82	1.309	1,2	1.309
17 de dezembro de 2021	De 3 a 4 anos de serviço	27,28	13,85 a 18,16	1.710	6,0	1.710
17 de dezembro de 2021 - <i>Phantom Shares</i>	De 3 a 4 anos de serviço	13,88	2,79 a 2,97	150	6,0	150
14 de setembro de 2022	De 3 a 4 anos de serviço	16,45	8,39 a 10,32	210	6,7	97
14 de setembro de 2022 - <i>Phantom Shares</i>	De 3 a 4 anos de serviço	13,88	4,82 a 5,36	150	6,7	67
				5.885		5.689

Em 31 de dezembro de 2025 - Ações restritas

Data da outorga	Condições de aquisição de direito a partir da data de outorga	Ações existentes (milhares)	Valor justo na data da outorga (R\$)	Vida máxima remanescente contratual (anos)
5 de maio de 2023	De 1 a 3 anos de serviço	715	11,20	0,33
5 de maio de 2023 - Phantom Shares	De 1 a 3 anos de serviço	139	13,87	0,33
26 de março de 2024	De 1 a 3 anos de serviço	3.797	18,62	1,33
26 de março de 2024 - Phantom Shares	De 1 a 3 anos de serviço	942	13,87	1,33
28 de março de 2025	De 1 a 3 anos de serviço	5.729	12,08	2,33
28 de março de 2025 - Phantom Shares	De 1 a 3 anos de serviço	1.531	12,08	2,33
01 de julho de 2025	De 1 a 3 anos de serviço	1.152	10,52	2,58
01 de julho de 2025 - Phantom Shares	De 1 a 3 anos de serviço	23	10,52	2,58
		14.028		

Em 31 de dezembro de 2025 - Ações de desempenho

Data da outorga	Condições de aquisição de direito	Ações existentes (milhares)	Valor justo	Vida remanescente contratual (anos)	Ações não entregues
14 de abril de 2022	Atingimento das condições de desempenho, 3 anos de serviço mais um período adicional de 1 ano para algumas ações.	2.190	18,66 a 24,99	0,3	2.190
14 de abril de 2022 - <i>Phantom Shares</i>	Atingimento das condições de desempenho, 3 anos de serviço mais um período adicional de 1 ano para algumas ações.	695	9,15 a 13,87	0,3	695
		2.885			2.885

Premissas

Os intervalos de avaliação para as novas subvenções de ações restritas em março de 2025 são apresentados abaixo:

Premissas	B3 ações BRL
Preço por ação (também usado como preço de exercício na <i>Finnerty</i>)	10,52 a 12,09
Preço do exercício	0,01
Prazo esperado	1 a 3 anos
Rendimento dos dividendos esperado	0%

A volatilidade foi calculada durante o período compatível com o prazo de concessão esperado (ou durante o restante do período de desempenho, quando aplicável) imediatamente antes da data de concessão.

Em 31 de dezembro de 2025 o preço de mercado era de R\$ 7,45 (R\$ 12,76 em 31 de dezembro de 2024) por ação.

28.2 Planos de benefícios a empregados

A Companhia e algumas de suas controladas concedem planos de aposentadoria de contribuição definida aos empregados elegíveis e, por meio de algumas de suas controladas no exterior, concede planos de benefício definido aos empregados elegíveis.

Plano de benefício definido de assistência médica pós-emprego

O passivo atuarial para o plano de assistência médica da Companhia e de suas controladas refere-se substancialmente ao plano de benefício pós-emprego aos colaboradores e ex-colaboradores que realizaram contribuições fixas para o custeio do plano de saúde até 30 de abril de 2010, data em que o desenho do plano de saúde foi alterado e as contribuições fixas dos colaboradores foram eliminadas. Para aqueles que contribuíram para o plano médico por dez anos ou mais, é assegurado o direito de manutenção como beneficiário por tempo indeterminado (vitalício), sendo que para os que contribuíram por um período inferior a dez anos, é assegurado o direito de manutenção como beneficiário, à razão de um ano para cada ano de contribuição fixa. Este grupo de atuais colaboradores, em caso de desligamento, poderá optar por permanecer no plano conforme legislação aplicável, assumindo o pagamento da mensalidade cobrada pelas operadoras dos planos de saúde. No entanto, esta mensalidade não representa necessariamente o custo total do usuário, que é assumido pela Companhia, a partir do subsídio do custo excedente, como forma de benefício adicional.

29. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Despesas financeiras (juros de dívida) ^(a)	(372.981)	(301.266)	(468.151)	(301.266)
Receitas de aplicações financeiras e outros	49.625	133.088	132.376	257.023
Variações cambiais, líquidas	(215.389)	332.401	(386.115)	228.222
Ganho (Perdas) com derivativos sobre pagamentos de juros e outras atividades financeiras, líquidas	15.362	(46.831)	(114.537)	(115.309)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(16.083)	(27.922)	(26.263)	(35.371)
Despesas com arrendamentos	(57.370)	(49.288)	(109.495)	(84.732)
Ajuste de economia hiperinflacionária	-	-	(17.814)	(427.440)
Outras receitas (despesas) financeiras	(20.582)	(95.951)	123.082	(66.648)
Resultado financeiro, líquido	(617.418)	(55.769)	(866.918)	(545.521)

- a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R\$(456.104), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo (debêntures CRI) no montante de R\$(12.047).

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Outras receitas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	-	4.980	-	-
Receita com a venda da carteira de clientes	43.978	34.912	43.978	34.912
Reversão de provisão para contingências tributárias	8.110	17.937	21.173	7.716
Reversão de perdas de transportes	-	43.351	-	43.351
Indenizações de seguros (CD Canoas)	44.364	-	44.364	-
Receita diferida com verba de serviços	6.240	10.406	6.240	10.406
Reversão da provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a Avon CARD	200.429	-	-	-
Créditos tributários ^(b)	53.407	149.989	173.563	150.662
Outras receitas operacionais	12.244	20.349	17.920	72.780
Total outras receitas operacionais	368.772	281.924	307.238	319.827
Outras despesas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	(5.251)	-	(23.408)	(47.953)
Crer Para Ver ^(a)	(38.760)	(60.104)	(44.001)	(62.990)
Plano de transformação e integração ^(c)	(229.999)	(245.734)	(375.108)	(450.344)
Gastos com reestruturação	(42.083)	(10.474)	(76.135)	(14.386)
Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL (<i>Chapter II</i> em 2024) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A.	(95.402)	(651.606)	(86.695)	(657.450)
Provisão ao valor recuperável dos recebíveis da parcela fixa da alienação da antiga controlada TBS (nota explicativa nº 5.3.2)	(434.062)	-	(434.062)	-
Outras despesas operacionais	(60.122)	(85.207)	(134.259)	(135.674)
Total outras despesas operacionais	(905.679)	(1.053.125)	(1.173.668)	(1.368.797)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(536.907)	(771.201)	(866.430)	(1.048.970)

- a) Destinação do lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, destinado especificamente para projetos sociais destinados ao desenvolvimento da qualidade de educação.
- b) Conforme divulgado na nota explicativa nº 10 – Impostos a Recuperar, refere-se a principalmente a créditos PIS/COFINS oriundos da exclusão do ICMS da base de PIS/COFINS, no montante de R\$31.388; créditos de IPI reconhecidos em decorrência da renúncia à medida liminar que tratava da equiparação à atividade industrial, conforme disposto no Decreto nº 8.393/15, no montante de R\$78.806; e créditos previdenciários, no montante de R\$11.346.
- c) Despesas relacionadas à execução do plano de integração entre marcas Natura e Avon que está apoiado principalmente nos *workstreams* de operações e logística, reorganização de estrutura, revisão de crédito e cobrança e otimizações do modelo comercial.

31. RESULTADO POR AÇÃO

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em 1º de julho de 2025, a Companhia concluiu a incorporação de sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., o que resultou no aumento do capital social e na emissão de novas ações ordinárias. Adicionalmente, durante o exercício de 2025, foram realizadas recompras de ações que passaram a compor a posição de ações em tesouraria, bem como a migração de determinados planos de outorga de ações, com impactos sobre o número médio ponderado de ações em circulação.

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

	Consolidado	
	31/12/2025	31/12/2024
(Prejuízo) lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(1.785.238)	760.639
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	2.022.114.647	920.205.397
Média ponderada das ações em tesouraria	(461.903)	-
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	2.021.652.744	920.205.397
(Prejuízo) lucro básico por ação - R\$	(0,8831)	0,8266

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. Com a consumação da incorporação reversa, em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter as suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, portanto as opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia passaram a ter efeito diluidor sobre eventual lucro por ação. Considerando que a Companhia registrou prejuízo no exercício findo em 31 de dezembro de 2025, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Para o exercício comparativo também não foi divulgado o resultado diluído por ação, uma vez a Companhia não possuía ações negociáveis naquela data base.

O lucro líquido (prejuízo) básico por ação para o resultado das operações descontinuadas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 está apresentado abaixo:

	31/12/2025
(Prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(2.314.218)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria, para o cálculo do lucro básico	2.021.652.744
Prejuízo básico por ação - R\$	(1,1447)

Considerando que a Companhia registrou prejuízo nas operações descontinuadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2025, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o prejuízo diluído por ação é igual ao prejuízo básico por ação.

32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1., no contexto da reorganização societária na qual a Companhia incorporou a antiga controladora Natura &Co Holding em 1º de julho de 2025, as transações com partes relacionadas do consolidado são integralmente eliminadas. Em 1º de novembro de 2025, a Companhia incorporou a sua controlada, a Avon Industrial. Durante o quarto trimestre de 2025, a Companhia concluiu a alienação das controladas Avon CARD, Avon Rússia, ACL e Natura &Co UK Holding, desta maneira, os recebíveis de empréstimos intragrupo detidos pela Companhia e por suas controladas junto à ACL foram substancialmente capitalizados antes da conclusão da transação.

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas

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

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Ativo circulante:				
Natura Logística e Serviços Ltda. ^(a)	312	41	-	-
Natura Biosphera Franqueadora Ltda. ^(a)	2.310	504	-	-
Natura Comercial Ltda. ^(a)	5.435	6.216	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^{(a) / (b)}	330.046	148.730	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Peru ^(a)	9.107	-	-	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia ^{(a) / (d)}	18.277	39.684	-	-
Natura Distribuidora de México	-	2.521	-	-
Newbeauty Franquias Ltda. ^(a)	-	7.645	-	-
Newbeauty Ind. e Com. de Cosméticos ^(a)	4.380	3.031	-	-
Natura &Co Holding S.A. ^(d)	-	51.074	-	51.074
Natura &Co UK Holdings Limited ^(d)	-	77.490	-	77.490
Natura &Co Pay Serviços Financeiros ^(c)	1.198.582	1.093.579	-	-
Natura &Co Pay SCD ^(c)	-	145.774	-	-
Avon – Reino Unido ^{(a) / (d)}	-	355.543	-	355.543
Natura &Co Luxembourg Holdings ^(d)	-	219.282	-	219.282
Singu Serviços de Beleza Ltda. ^(a)	83	-	-	-
Avon Industrial Ltda. ^(a)	-	6.683	-	-
Avon Cosmetics Manufacturing (Avon Mexico) ^{(a) / (d)}	768	871.564	-	1.514.688
Beauty Products Holding ^(a)	-	-	-	2.168
Avon – Equador ^(d)	-	30.066	-	-
Avon – Chile ^(a)	19.726	4.024	-	-
Total do ativo circulante	1.589.026	3.063.451	-	2.220.245

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Passivo circulante:				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. ^(a)	1.017.821	1.743.593	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Chile ^(a)	-	41.464	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Peru ^(a)	-	14.411	-	-
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^(d)	8.211	42.483	-	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia ^(a)	-	14.746	-	-
Natura Distribuidora de México ^(d)	32.266	-	-	-
Natura &Co Pay SCD ^(a)	32.339	-	-	-
Natura França ^(d)	4.757	-	-	-
Natura E.U.A. ^(a)	545	-	-	-
Natura &Co Holding S.A. ^(a)	-	-	-	33.638
Natura &Co UK ^(a)	-	658	-	4.092
Avon – Reino Unido ^(a)	-	48.641	-	163.622
Natura&Co Luxembourg Holdings ^(d)	107.726	-	-	-
Avon Cosmetics Manufacturing (Avon México) ^(a)	-	-	-	11.974
Avon – Equador ^(a)	20.004	28.646	-	-
Avon – Polônia ^(a)	-	-	-	699
Total do passivo circulante	1.223.669	1.934.642	-	214.025
Fornecedores- partes relacionadas	1.223.669	1.934.642	-	214.025
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar ^(a)	-	144.835	-	144.835

a) Refere-se a transações de compra e venda de produtos e serviços, bem como rateio de despesas entre as empresas do grupo.

b) Refere-se a dividendos a receber das controladas.

c) Refere-se a serviços de adquirência e intermediação de pagamentos.

d) Refere-se a mútuos com empresas do grupo (controladas e coligadas).

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

	Controladora					
	Venda de produtos		Compra de produtos		Serviços de aquisição e intermediação de pagamentos	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	7.218	-	-	-	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Argentina ^(b)	-	166.325	-	-	-	-
Natura Distribuidora de México ^(b)	-	116.406	-	-	-	-
Natura Comercial Ltda. ^(a)	48.761	32.648	118.319	99.549	-	-
Newbeauty Franquias Ltda. ^(a)	699	14.784	-	-	-	-
Newbeauty Industria e Comercio de Cosméticos Ltda ^(a)	3.644	2.116	36.091	31	-	-
Avon Industrial Ltda ^(a)	-	1.319	4.817	17.370	-	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. ^(a)	73.140	7.403	6.383.494	6.288.329	-	-
Natura &Co Pay Serviços Financeiros	-	-	-	-	222.221	229.255
Total	133.462	341.001	6.542.721	6.405.279	222.221	229.255

a) Refere-se integralmente a compra e venda de produtos.

b) Refere-se aos royalties.

32.2 Empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Natura&Co Luxembourg Holdings

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contratos de empréstimo tendo como beneficiário outra controlada indireta do grupo, a Natura &Co Luxembourg Holdings, no montante total de 70.000 dólares americanos (equivalentes a aproximadamente R\$388.000), dos quais já foram totalmente disponibilizados. Os empréstimos foram remunerados entre 7,37% e 7,95% a.a., tinham o objetivo de prover fluxo de caixa. Em novembro de 2025, no contexto da reorganização societária e gestão de ativos do Grupo, a Companhia capitalizou a totalidade desses empréstimos na controlada por meio de aporte de capital.

Adicionalmente, em novembro de 2025, a Companhia celebrou um contrato de empréstimo no montante de 20.000 dólares americanos (equivalentes a R\$110.000), com vencimento previsto para novembro de 2027, com remuneração de 4,80% a.a. e tem por objetivo prover fluxo de caixa.

Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Avon México

Em novembro de 2025, no contexto de reorganização societária e gestão de ativos do Grupo, a Companhia transferiu integralmente os direitos creditórios decorrentes de contratos de empréstimos mantidos junto à Avon México, que totalizavam MXN2.865 milhões (equivalentes a R\$866.334), para a sua controlada direta, a Natura &Co Holding Luxembourg. A transferência do direito foi formalizada por meio de aporte de capital na controlada direta, resultando na capitalização final desses recebíveis na controlada indireta da Companhia, a Natura &Co Luxembourg (Finco). No âmbito consolidado, a transação é integralmente eliminada e não gerou impacto no resultado do exercício. Os referidos empréstimos são remunerados a uma taxa média de 11,49% a.a.

Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Avon Cosmetics Limited (ACL)

Conforme descrito nas notas explicativas nº 1.1, 14 e 37, como parte da transação de alienação da ACL, os recebíveis de empréstimos intragrupo detidos pela Companhia e por suas controladas junto à ACL foram substancialmente capitalizados antes da conclusão da transação. O saldo remanescente será transferido ao comprador, sem contraprestação, após o cumprimento das condições pós-fechamento acordadas entre as partes. Esses recebíveis remanescentes, detidos pela Companhia, na visão da controladora, junto à ACL, totalizaram US\$75 milhões (R\$412.680), em 31 de dezembro de 2025. A Companhia avaliou a recuperabilidade desses recebíveis e concluiu pelo reconhecimento de provisão integral, com o respectivo impacto registrado no resultado, em operações descontinuadas, visão controladora. No âmbito das demonstrações financeiras consolidadas, o efeito foi nulo, uma vez que os saldos e transações intragrupo foram integralmente eliminados no contexto das operações descontinuadas.

32.3 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas**Instituto Natura**

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de dezembro de 2025, seu saldo correspondeu a R\$2.918 (R\$ 13.986 em 31 de dezembro de 2024).

No exercício findo em 31 de dezembro 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\$54.151 (R\$68.113 em 31 de dezembro de 2024).

Remuneração do pessoal-chave da Administração

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

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

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

	2025			2024		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	7.133	1.243	8.376	-	-	-
Diretoria Executiva	34.844	36.639	71.483	30.456	52.587	83.043
Total	41.977	37.882	79.859	30.456	52.587	83.043

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

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

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

33. COMPROMISSOS

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

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

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

- Contratos iniciados em 2022 e vigentes até 2026, com o valor de Megawatts/h entre R\$329 e R\$397.
- Contratos iniciados em 2023 e vigentes até 2026, com o valor de Megawatts/h entre R\$155 e R\$267.
- Contratos iniciados em 2025 e vigentes até 2027, com o valor de Megawatts/h entre R\$82,92 e R\$255.

Os valores estão demonstrados por meio das estimativas de consumo de energia de acordo com o prazo de vigência do contrato, cujos preços estão baseados nos volumes, também estimados, resultantes das operações contínuas da controlada.

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

	2025	2024
Até um ano	11.771	12.230
De um a cinco anos	141.192	15.403
Total	152.963	27.633

34. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia adotou 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 dezembro de 2025 e 2024, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		2025	2024
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	6.084.145	3.000.000
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	857.505	700
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito	685.414	34.977
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	274.010	271.795
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

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

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
<u>Itens não caixa</u>				
Dividendos e JSCP declarados e ainda não distribuídos	-	(144.835)	-	(144.835)
Dividendos declarados e não recebidos Avon Argentina	318.074	-	-	-
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	5.851.506	-	5.851.506	-
Incorporação Avon Industrial	(5.353.301)	-	-	-
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	12.309	41.744	82.797	128.679
Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos	2.206.995	-	-	-

36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC

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

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

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

Nas demonstrações financeiras, as quotas sêniores do FIDC detidas por terceiros são registradas como passivo financeiro sob "Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC". Em 31 de dezembro de 2025, as obrigações devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$558.802 (R\$353.489, em 31 de dezembro de 2024), com uma remuneração entre CDI + 1,10% - 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2024).

37. OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

Alienação de controladas indiretas

Conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 14, em 30 de junho de 2025, a Companhia, na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda das controladas indiretas ACL, Avon Rússia e Avon CARD, no contexto de um único plano coordenado de alienação de uma linha de negócios relevante, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional.

Com a incorporação reversa em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da então controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia de forma prospectiva (conforme nota explicativa nº 1.2). Assim, em 31 de dezembro de 2025, os valores de operações descontinuadas referem-se exclusivamente ao período de seis meses findo em 31 de dezembro de 2025, uma vez que não havia saldos registrados pela Companhia em operações descontinuadas até 30 de junho de 2025.

Em 31 de dezembro de 2025, as operações apresentadas como descontinuadas compreendem os perímetros ACL, Avon CARD e Avon Rússia. O resultado reconhecido em operações descontinuadas reflete, para cada perímetro, os efeitos decorrentes da perda de controle, incluindo o desempenho operacional até as respectivas datas de conclusão das transações, bem como os impactos associados à alienação desses negócios. Nesse contexto, a alienação da ACL, concluída em 31 de dezembro de 2025, resultou no reconhecimento de perda total no montante de R\$1.976.020; a alienação do perímetro Avon CARD, concluída em 3 de outubro de 2025, resultou no reconhecimento de ganho total de R\$128.040; e a alienação da Avon Rússia, concluída em 31 de dezembro de 2025, resultou no reconhecimento de perda total de R\$241.821.

Os recursos da transação de venda da Avon Card foram recebidos pela Companhia durante o quarto trimestre de 2025.

Os recursos da transação de venda da Avon Rússia foram recebidos pela Companhia em 17 de fevereiro de 2026, portanto o efeito caixa da transação ocorrerá no primeiro trimestre de 2026.

Os valores reconhecidos em operações descontinuadas incluem, conforme aplicável a cada perímetro, os efeitos combinados da contraprestação fixa e contingente acordada, dos custos incrementais diretamente atribuíveis às transações, da reciclagem dos ajustes acumulados de conversão de balanço (CTA), bem como da mensuração e reconhecimento de *impairment* e baixa dos ativos líquidos e dos resultados operacionais apurados até as respectivas datas de perda de controle.

Como parte da transação de alienação da ACL, os recebíveis de empréstimos intragrupo detidos pela Companhia e por suas controladas junto à ACL foram substancialmente capitalizados antes da conclusão da transação. O saldo remanescente será transferido ao comprador, sem contraprestação, após o cumprimento das condições pós-fechamento acordadas entre as partes. Esses recebíveis remanescentes, detidos pela Companhia, na visão da controladora, junto à ACL, totalizaram US\$75 milhões (R\$412.680), em 31 de dezembro de 2025. A Companhia avaliou a recuperabilidade desses recebíveis e concluiu pelo reconhecimento de provisão integral, com o respectivo impacto registrado no resultado, em operações descontinuadas, visão controladora. No âmbito das demonstrações financeiras consolidadas, o efeito foi nulo, uma vez que os saldos e transações intragrupo foram integralmente eliminados no contexto das operações descontinuadas.

Em 31 de dezembro de 2024, as operações descontinuadas refletem, principalmente, a provisão integral dos recebíveis da contraprestação contingente (*"earn-out"*) originados na alienação da antiga controlada The Body Shop.

Provisão da obrigação financeira relacionada ao litígio oriundo dos produtos de talco vendidos pela antiga coligada API na América do Norte (caso Chapman)

A antiga coligada API foi nomeada ré em diversos processos de danos pessoais ajuizados nos tribunais dos Estados Unidos, nos quais se alegava que determinados produtos de talco comercializados no passado estariam contaminados com amianto. Muitas dessas ações envolviam múltiplos corréus, incluindo fabricantes de cosméticos e de outros produtos que, diferentemente dos produtos da Avon, eram originalmente projetados para conter amianto. Historicamente, os efeitos econômicos desses litígios eram apresentados como parte de operações descontinuadas, por estarem integralmente relacionados à antiga operação Avon na América do Norte, alienada em período anterior à aquisição da Avon pela Natura &Co Holding S.A.

Em dezembro de 2022, um caso específico, intitulado Chapman, resultou em veredicto adverso proferido por júri, com a condenação da API ao pagamento de US\$36 milhões em danos compensatórios e US\$10,3 milhões em danos punitivos. À época, considerando os fundamentos jurídicos disponíveis e a expectativa de êxito nos recursos cabíveis, o prognóstico do caso foi avaliado como possível, sendo tratado como passivo contingente pela então controladora do Grupo, a Natura &Co Holding S.A.

Em 4 de dezembro de 2024, a antiga controladora do Grupo, por meio de sua controlada Natura &Co UK Holding Limited, recomprou os ativos operacionais da API fora dos Estados Unidos, após a conclusão do processo de *Chapter 11*. No contexto dessa transação, foi acordada, a assunção da exposição econômico-financeira associada a um único processo específico envolvendo produtos de talco da API, o caso Chapman.

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia, à luz de evento processual relevante, a saber, a emissão de decisão preliminar pela Corte de Apelação da Califórnia indicando tendência de manutenção da decisão desfavorável de primeira instância, reavaliou a mensuração de sua obrigação presente, com base na melhor estimativa do desembolso provável de caixa no contexto de garantidora financeira do litígio. Como resultado, a obrigação foi mensurada no valor total estimado da exposição do litígio, correspondente a aproximadamente US\$67 milhões (R\$368.386), em 31 de dezembro de 2025, incluindo principal e juros.

Esse montante foi reconhecido no grupo de "Outros Passivos", devido à natureza de garantidora econômico-financeira do litígio, com contrapartida registrada no resultado de Operações Descontinuadas, em Outras Despesas Operacionais, refletindo a origem econômica do passivo em um segmento operacional anteriormente alienado pela Companhia. Em 11 de fevereiro de 2026, o Tribunal de Apelações da Califórnia confirmou a manutenção da sentença desfavorável relacionado ao litígio e a Companhia optou por firmar um acordo para encerrar em definitivo o caso. Maiores informações estão descritas na nota explicativa nº 38 – Eventos subsequentes.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E 2024

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

Composição dos resultados com operações descontinuadas

A composição dos resultados apresentados em operações descontinuadas na demonstração do resultado do exercício é apresentada abaixo:

Consolidado		
	2025	2024
Avon Card (concluída em 3 de outubro)		
Contraprestação recebida	120.634	-
Ativos líquidos, desreconhecidos	23.143	-
Reciclagem de conversão de balanço (OCI)	9.243	-
Custos de transação incrementais à venda	(24.980)	-
Ganho na alienação	128.040	-
Avon Internacional (concluída em 31 de dezembro)		
Redução ao valor recuperável dos ativos líquidos	(1.791.126)	-
Reciclagem de conversão de balanço (OCI)	(97.789)	-
Custos de transação incrementais à venda	(87.105)	-
Perda na alienação	(1.976.020)	-
Avon Rússia (concluída em 31 de dezembro)		
Contraprestação recebida	169.116	-
Ativos líquidos, desreconhecidos	(380.760)	-
Reciclagem de conversão de balanço (OCI)	(5.640)	-
Custos de transação incrementais à venda	(24.537)	-
Perda na alienação	(241.821)	-
Perda total na alienação de controladas indiretas	(2.089.801)	-
Prejuízo antes dos impostos das operações descontinuadas	(389.898)	(407.077)
Imposto de renda e contribuição social	165.481	138.406
Prejuízo das operações descontinuadas	(224.417)	(268.671)
Prejuízo total das operações descontinuadas	(2.314.218)	(268.671)

Os resultados das operações descontinuadas para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 estão apresentados abaixo.

Consolidado		
	2025	2024
Receita líquida	3.045.787	-
Custo dos produtos vendidos	(1.210.917)	-
Lucro bruto	1.834.870	-
(Despesas) Receitas Operacionais		
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(1.221.264)	-
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(350.123)	(28.895)
Outras despesas operacionais, líquidas	(555.670)	(613.071)
Prejuízo operacional antes do resultado financeiro	(292.187)	(641.966)
Resultado financeiro	(97.711)	234.889
Prejuízo antes dos impostos	(389.898)	(407.077)
Imposto de renda e contribuição social	165.481	138.406
Prejuízo dos exercícios	(224.417)	(268.671)

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

	2025	2024
Atividades operacionais	2.325.977	(490.182)
Atividades de investimento	120.634	-
Atividades de financiamento	-	-
Caixa líquido gerado (consumido)	2.446.611	(490.182)

38. EVENTOS SUBSEQUENTES

Captação de empréstimo financeiro – Lei 4.131/62

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada integral da Companhia concluiu a captação da operação sob a Lei 4.131/62 no montante de R\$300.000, com vencimento previsto para 10 de fevereiro de 2027 e uma remuneração de CDI + 0,65%. A referida captação impactará a dívida bruta da Companhia e não possui obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas ("covenants") ligados ao desempenho financeiro da Companhia. A captação desses recursos tem por objetivo principal reforçar o caixa da Companhia, no curso normal dos negócios.

Desfecho do litígio oriundo dos produtos de talco vendidos pela antiga coligada API (Caso Chapman)

Em conexão com a nota explicativa nº 37 – Operações descontinuadas, em 4 de dezembro de 2024, a antiga controladora do Grupo, por meio de sua controlada Natura &Co UK Holding Limited, recomprou os ativos operacionais da API fora dos Estados Unidos, após a conclusão do processo de *Chapter 11*. No contexto dessa transação, foi acordada a assunção da exposição econômico-financeira associada a um único processo específico envolvendo produtos de talco da API, o caso Chapman.

Em 11 de fevereiro de 2026, o Tribunal de Apelações da Califórnia rejeitou o recurso interposto e manteve a sentença desfavorável no montante de US\$68,8 milhões. A Companhia optou por firmar um acordo para encerrar em definitivo o caso, mediante o pagamento do montante de US\$67 milhões, valor este provisionado em 31 de dezembro de 2025 e reconhecidos no resultado como parte das operações descontinuadas.

Em 6 de março de 2026, a Companhia procedeu à liquidação financeira da obrigação econômico-financeira associada ao litígio, resultando no encerramento definitivo do processo. Este caso representa a última obrigação da Companhia relacionada aos litígios da API, sendo este o único processo judicial sobre o qual possui algum tipo de responsabilidade financeira ou de qualquer natureza.

Recebimento da contraprestação da venda da Avon Rússia

Em conexão com a nota explicativa nº 37 – Operações descontinuadas, em 17 de fevereiro de 2026, os recursos da venda da Avon Rússia foram recebidos pela Companhia. Esta operação representa a conclusão da estratégia de simplificação corporativa da Companhia e consolida o foco no crescimento de seu negócio na América Latina.

Recebimento dos dividendos deliberados pela controlada direta Natura Argentina

Em 27 de fevereiro de 2026, a Companhia recebeu uma parcela dos dividendos deliberados pela controlada Natura Argentina no quarto trimestre de 2025, no montante de R\$239.452 (líquidos de impostos), de um total de R\$295.808 (líquidos de impostos) a receber.

Aumento de capital na controlada direta Natura &Co International S.à.r.l.

Em 3 de março de 2026, a Companhia realizou aumento de capital em sua controlada direta Natura &Co International S.à.r.l., mediante aporte em caixa no montante de US\$61 milhões (R\$322.507). Na mesma data, a Natura &Co International S.à.r.l. realizou aporte de capital no mesmo montante em sua controlada Natura &Co Luxembourg Holdings, controlada indireta da Companhia.

4T - 25

Divulgação de Resultados

Forte evolução da rentabilidade recorrente em meio ao desempenho modesto da receita

- Margem EBITDA recorrente da Latam em 2025 atinge 14,6% (16,1% no 4T-25), resultado da combinação de sólida margem bruta, eficiências de DVG&A da Onda 2 e impacto da remuneração variável, mais do que compensando os maiores investimentos estruturantes e a desaceleração das receitas
- Alavancagem de 2025 dentro da faixa ótima da estrutura de capital impulsionada por fluxo de caixa para firma saudável e pelo crescimento sustentável do EBITDA A/A, mesmo diante da pressão da receita no capital de giro
- Lucro líquido pressionado pelo processo de simplificação, que foi concluído com sucesso com as vendas da Avon International e da Avon Rússia no 4T-25. O core business, por sua vez, gerou lucro líquido de ~BRL 1 bilhão em 2025

	4T-25				2025			
	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	3.773	2.420	6.193	6.193	13.423	8.795	22.218	22.218
Cresc. YoY - CC (%)	-4,8%	-1,4%	-3,4%	-3,4%	-0,1%	4,7%	1,8%	1,8%
Cresc. YoY - BRL (%)	-4,8%	-21,5%	-12,1%	-12,1%	-0,1%	-11,5%	-5,0%	-5,0%
Margem Bruta (%)	67,5%	59,9%	64,5%	64,5%	69,0%	62,2%	66,3%	66,3%
Var. YoY (bps)	150 bps	30 bps	130 bps	130 bps	-10 bps	170 bps	90 bps	90 bps
EBITDA Recorrente	818	182	1.000	978	2.697	557	3.254	3.132
Cresc. YoY (%)	17,5%	n.a.	47,8%	57,2%	-6,7%	164,0%	4,9%	9,5%
Margem EBITDA Recorrente (%)	21,7%	7,5%	16,1%	15,8%	20,1%	6,3%	14,6%	14,1%
Var. YoY (bps)	410 bps	810 bps	650 bps	700 bps	-140 bps	420 bps	130 bps	190 bps
Lucro Líquido das Operac. Continuadas	186				463			
Dívida Líquida	3.477				3.477			

pesas corporativas

¹ Dados do FY25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A **receita líquida** foi de R\$ 6.193 milhões no 4T-25, -12,1% na variação anual ("A/A"), explicada principalmente pela desaceleração no Brasil e por instabilidades relacionadas à integração das marcas na Argentina. A receita também foi impactada pela forte valorização do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,4% A/A, explicada por:

- queda de -4,8% A/A no **Brasil**, devido a uma ligeira redução (-2,2% A/A) da marca Natura – impactada principalmente pela redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas – e à Avon, que ainda enfrenta pressões enquanto espera que seu relançamento, iniciado em março, comece a ganhar tração
- queda de -1,4% A/A em CC na **América Hispânica**, refletindo aumento de +6,7% da marca Natura que compensou a queda de -14,7% da Avon. Em R\$, as receitas caíram -21,5% A/A em função das instabilidades causadas pela Onda 2 na Argentina, – principalmente pela contração do canal da Avon –, e somadas às pressões cambiais e ao impacto severo da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação do desempenho A/A da América Hispânica ex-Argentina em CC

O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 978 milhões, com margem de 15,8%, resultado do robusto EBITDA recorrente da Latam de R\$ 1,0 bilhão, com margem de 16,1%, enquanto os custos corporativos do Grupo representaram apenas -40 pontos-base da receita líquida:

- EBITDA recorrente do **Brasil** foi de R\$ 818 milhões, implicando margem de 21,7%. A expansão de +410 pontos-base A/A é explicada principalmente pelos ganhos na margem bruta, pela otimização das despesas com vendas e pela redução estratégica na remuneração variável em meio a receitas mais fracas no ano. Essas eficiências combinadas mais do que compensaram os investimentos planejados em sistemas destacados ao longo de 2025, levando a rentabilidade anual a 20,1% e demonstrando a resiliência do negócio mesmo com a concentração de investimentos estruturantes no país
- A **América Hispânica** atingiu EBITDA recorrente de R\$ 182 milhões, com margem de 7,5%. A expansão de +810 pontos-base A/A reflete as eficiências planejadas nas despesas com vendas, gerais e administrativas, decorrentes principalmente da integração da Natura e da Avon nos dois principais mercados da região. No ano, a margem EBITDA atingiu 6,3% – alinhada ao nível do 1T-25, anterior ao lançamento da Onda 2 no México e na Argentina – apesar da recuperação mais lenta do que o previsto nas receitas da Argentina
- As despesas recorrentes corporativas do **Grupo** foram de R\$ -22 milhões, queda de -59,9% A/A, representando -40 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -130 pontos-base no mesmo período do ano passado

O **lucro líquido das operações continuadas** foi de R\$ +186 milhões. Esse resultado inclui provisão integral não recorrente e sem efeito caixa de R\$ -434 milhões relacionada a recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse impacto, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +620 milhões, uma melhora de R\$ +321 milhões A/A. O crescimento se deve principalmente ao aumento de 57,2% no EBITDA recorrente A/A, parcialmente compensado por menores ganhos não caixa com derivativos cambiais e redução no saldo de caixa ao longo de 2025. No ano, o lucro líquido excluindo a provisão da TBS e outras despesas de desinvestimentos foi de R\$ +974 milhões, evidenciando a robustez do nosso core business e o potencial de expansão do resultado nos próximos períodos.

A **dívida líquida** totalizou R\$ 3,5 bilhões no 4T-25 e reduziu R\$ 567 milhões em relação ao 3T-25, impulsionada pela geração de caixa sazonal típica do período. O índice de alavancagem atingiu 1,57x, melhora sequencial de 0,96x. Essa desalavancagem reflete a redução da dívida líquida e, mais significativamente, a melhora no EBITDA UDM, já que o número negativo reportado no 4T-24 foi substituído por um desempenho bem mais saudável no 4T-25. Excluindo a provisão integral não caixa de R\$ -434 milhões dos recebíveis da The Body Shop no trimestre, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.

Mensagem da Administração

2025 marcou a bem-sucedida conclusão da simplificação do Grupo, com as vendas da Avon International, Avon América Central e República Dominicana e Avon Rússia. Foi também o ano em que a estrutura da Holding foi otimizada em todo o seu potencial após a fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos, culminando no retorno das ações NATU3.

Também concluímos o processo de simplificação do nosso *core business* com a integração da Natura e da Avon no México e na Argentina, encerrando a Onda 2. Do ponto de vista operacional, o ano se mostrou ainda mais desafiador do que o previsto: a incerteza macroeconômica no Brasil, a consequente desaceleração do mercado de beleza e a ligeira perda de participação de mercado da Natura pressionaram o crescimento das receitas em nosso principal país. Ao mesmo tempo, os impactos da Onda 2 foram sentidos em nossos dois principais mercados hispânicos.

Mesmo com as pressões sobre a receita, cumprimos nossos compromissos de expansão anual da rentabilidade recorrente, redução dos custos de transformação e mantivemos a alavancagem do final do ano dentro da faixa ótima. Esses resultados foram alcançados mesmo considerando o aumento planejado dos investimentos estruturantes, que foram efetivamente compensados pelas eficiências obtidas com a Onda 2, reduções táticas de despesas e ajustes estratégicos na remuneração da administração.

Também avançamos em nossa agenda ESG, com a redução de nossa pegada de carbono e a expansão do uso de materiais reciclados pós-consumo em nossas embalagens. Esse compromisso com o crescimento responsável rendeu à Natura o título de empresa mais sustentável da América Latina pelo S&P Global Sustainability Yearbook 2026 e manteve nossas avaliações 'A' no CDP, em Mudanças Climáticas e em Engajamento de Fornecedores. Como resultado, a NATU também foi incluída nos três principais índices de sustentabilidade da B3.

Concluída a intensa e trabalhosa integração das nossas duas marcas aspiracionais, iniciamos o ano reorganizando a Companhia em um modelo operacional único e centrado

no cliente. Ao simplificar nossas operações e aproveitar melhor a inteligência de dados, criamos uma organização mais enxuta, de menor custo e ágil, com redução de aproximadamente 1.400 posições, equivalente a cerca de 25% do quadro administrativo. Com nosso novo modelo de plataforma endereçando diretamente a fragmentação de responsabilidades da estrutura legada, estamos posicionados para impulsionar a inovação disruptiva — inaugurando, em 2026, um novo ciclo de crescimento e prosperidade.

Prova disso é a perspectiva de crescimento das receitas. No México e na Argentina, a Natura acelera com a normalização das pressões da Onda 2. No Brasil, a marca está posicionada para recuperar market share por meio de incentivos comerciais otimizados, um robusto pipeline de fragrâncias e melhoria no nível de serviço, ganhando tração ao longo do ano e compensando um primeiro trimestre ainda pressionado. Além disso, relançamos a marca Avon em março deste ano no Brasil e no México, visando reduzir gradualmente a queda de receita e pavimentar o caminho para o retorno ao crescimento, à medida que a iniciativa amadurece.

Com o fim dos custos de transformação, o foco se altera para a margem EBITDA reportada. Apesar das pressões esperadas — incluindo a recomposição da remuneração variável com a evolução dos resultados operacionais e os custos de rescisão da reorganização, mais concentrados no IT enquanto as economias ainda não se materializam — o conjunto de fatores favoráveis deve prevalecer: maturação das integrações no México e na Argentina, economias do novo modelo operacional e normalização dos investimentos estruturantes. O resultado esperado é expansão da rentabilidade A/A, com margem reportada superior aos 14,1% registrados em 2025.

Diversas medidas estão sendo implementadas para mitigar os riscos de execução e garantir uma transição suave para o novo modelo operacional, promovendo assim o crescimento sustentável da receita ao longo do ano. Isso deve nos permitir entregar nossas ambições e garantir que a robusta geração de caixa, combinada ao crescimento do EBITDA, se traduza diretamente em retornos para os acionistas, enquanto a estrutura de capital se mantém na faixa ótima.

01 Resumo dos Resultados

1, %) ¹	Brasil			Hispana			4T-25 Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A	4T-25	4T-24	% A/A
Receita Bruta	5.235	5.500	-4,8%	3.027	3.819	-20,7%	8.262	9.319	-11,3%				8.262	9.319	-11,3%
Receita Líquida	3.773	3.962	-4,8%	2.420	3.083	-21,5%	6.193	7.046	-12,1%				6.193	7.046	-12,1%
Natura	3.216	3.288	-2,2%	1.767	2.046	-13,6%	4.983	5.334	-6,6%				4.983	5.334	-6,6%
Avon	466	527	-11,5%	456	716	-36,3%	922	1.243	-25,8%				922	1.243	-25,8%
Casa & Estilo	68	87	-21,5%	169	289	-41,6%	237	376	-36,9%				237	376	-36,9%
Outros	22	60	-62,9%	29	33	-11,8%	51	93	-44,9%				51	93	-44,9%
CMV	-1.227	-1.346	-8,8%	-970	-1.245	-22,1%	-2.197	-2.591	-15,2%				-2.197	-2.591	-15,2%
Lucro Bruto	2.546	2.617	-2,7%	1.450	1.838	-21,1%	3.996	4.455	-10,3%				3.996	4.455	-10,3%
Margem Bruta	67,5%	66,0%	150 bps	59,9%	59,6%	30 bps	64,5%	63,2%	130 bps				64,5%	63,2%	130 bps
Despesas Operacionais	-1.903	-2.151	-11,5%	-1.407	-2.117	-33,5%	-3.311	-4.269	-22,4%	-483	-618	-21,9%	-3.793	-4.887	-22,4%
% da receita líquida	-50,4%	-54,3%	390 bps	-58,1%	-68,7%	1060 bps	-53,5%	-60,6%	710 bps				-61,2%	-69,4%	820 bps
Despesas com Vendas	-1.482	-1.676	-11,6%	-1.032	-1.486	-30,6%	-2.513	-3.162	-20,5%				-2.513	-3.162	-20,5%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-419	-394	6,3%	-325	-473	-31,2%	-744	-867	-14,2%	-22	-90	-75,9%	-766	-957	-20,0%
Custos de Transformação	-62	-96	-35,6%	-43	-158	-73,0%	-105	-254	-58,8%	0	-3	-100,0%	-105	-256	-59,2%
Outras receitas/despesas	60	15	296,7%	-8	0	3517,8%	52	15	249,0%	-461	-526	-12,3%	-409	-511	-19,9%
EBIT	643	465	38,2%	43	-279	-115,2%	686	186	267,8%	-483	-618	-21,9%	203	-432	-147,0%
Margem EBIT (%)	17,0%	11,7%	530 bps	1,8%	-9,0%	1080 bps	11,1%	2,6%	850 bps				3,3%	-6,1%	940 bps
Depreciação & Amortização	156	171	-8,7%	85	88	-3,7%	241	259	-7,0%	0	0	-100,0%	241	259	-7,2%
EBITDA	799	636	25,6%	127	-191	-166,8%	926	445	108,0%	-483	-618	-21,9%	444	-173	-357,1%
Margem EBITDA (%)	21,2%	16,1%	510 bps	5,3%	-6,2%	1150 bps	15,0%	6,3%	870 bps	-7,8%	-8,8%	100 bps	7,2%	-2,4%	960 bps
Ajustes EBITDA	19	60	-68,1%	55	171	-68,1%	74	231	-68,1%	461	563	-18,2%	535	795	-32,7%
EBITDA Recorrente	818	696	17,5%	182	-20	-1024,3%	1.000	677	47,8%	-22	-55	-59,9%	978	622	57,2%
Margem EBITDA recorrente (%)	21,7%	17,6%	410 bps	7,5%	-0,6%	810 bps	16,1%	9,6%	650 bps	-0,4%	-0,8%	40 bps	15,8%	8,8%	700 bps
Resultado Financeiro													-128	28	-561,5%
Lucro antes do IR / CSLL													75	-404	-118,6%
Imposto de Renta e Contrib. Social													111	178	-37,7%
% do Lucro antes do IR / CSLL													147,3%	-44,0%	19130 bps
Lucro líquido das operações continuadas													186	-227	-182,1%
Margem líquida (%)													3,0%	-3,2%	620 bps
Operações descontinuadas													-507	-212	139,3%
Lucro líquido (prejuízo)													-321	-438	-26,8%

do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

1, %) ¹	Brasil			Hispana			2025 Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Bruta	18.430	18.793	-1,9%	11.064	12.437	-11,0%	29.494	31.230	-5,6%				29.494	31.230	-5,6%
Receita Líquida	13.423	13.439	-0,1%	8.795	9.942	-11,5%	22.218	23.381	-5,0%				22.218	23.381	-5,0%
Natura	11.196	10.819	3,5%	6.115	6.209	-1,5%	17.311	17.028	1,7%				17.311	17.028	1,7%
Avon	1.809	2.090	-13,4%	1.874	2.504	-25,1%	3.683	4.594	-19,8%				3.683	4.594	-19,8%
Casa & Estilo	298	334	-10,9%	728	1.138	-36,0%	1.026	1.473	-30,3%				1.026	1.473	-30,3%
Outros	119	196	-39,2%	77	90	-14,2%	197	286	-31,3%				197	286	-31,3%
CMV	-4.160	-4.155	0,1%	-3.324	-3.925	-15,3%	-7.484	-8.081	-7,4%				-7.484	-8.081	-7,4%
Lucro Bruto	9.262	9.284	-0,2%	5.472	6.017	-9,1%	14.734	15.300	-3,7%				14.734	15.300	-3,7%
Margem Bruta	69,0%	69,1%	-10 bps	62,2%	60,5%	170 bps	66,3%	65,4%	90 bps				66,3%	65,4%	90 bps
Despesas Operacionais	-7.372	-7.101	3,8%	-5.422	-6.370	-14,9%	-12.794	-13.471	-5,0%	-633	-927	-31,7%	-13.427	-14.397	-6,7%
% da receita líquida	-54,9%	-52,8%	-210 bps	-61,6%	-64,1%	250 bps	-57,6%	-57,6%	0 bps				-60,4%	-61,6%	120 bps
Despesas com Vendas	-5.422	-5.634	-3,8%	-3.988	-4.553	-12,4%	-9.410	-10.188	-7,6%	0	0		-9.410	-10.188	-7,6%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.823	-1.418	28,6%	-1.240	-1.560	-20,5%	-3.064	-2.978	2,9%	-165	-279	-40,8%	-3.229	-3.256	-0,9%
Custos de Transformação	-250	-262	-4,6%	-176	-221	-20,7%	-426	-484	-12,0%	-1	-15	-90,4%	-427	-498	-14,2%
Outras receitas/despesas	124	214	-42,0%	-18	-35	-48,4%	106	178	-40,8%	-467	-633	-26,3%	-361	-455	-20,6%
EBIT	1.891	2.183	-13,4%	49	-353	-114,0%	1.940	1.830	6,0%	-633	-927	-31,7%	1.307	903	44,7%
Margem EBIT (%)	14,1%	16,2%	-210 bps	0,6%	-3,6%	420 bps	8,7%	7,8%	90 bps				5,9%	3,9%	200 bps
Depreciação & Amortização	588	614	-4,2%	320	331	-3,3%	909	946	-3,9%	0	1	-66,7%	909	947	-4,0%
EBITDA	2.479	2.797	-11,4%	370	-22	-1781,4%	2.849	2.775	2,6%	-633	-926	-31,6%	2.216	1.850	19,8%
Margem EBITDA (%)	18,5%	20,8%	-230 bps	4,2%	-0,2%	440 bps	12,8%	11,9%	90 bps	-2,8%	-4,0%	120 bps	10,0%	7,9%	210 bps
Ajustes EBITDA	218	93	133,5%	187	233	-19,7%	405	326	24,1%	511	684	-25,3%	916	1.010	-9,3%
EBITDA Recorrente	2.697	2.891	-6,7%	557	211	164,0%	3.254	3.102	4,9%	-122	-242	-49,7%	3.132	2.860	9,5%
Margem EBITDA recorrente (%)	20,1%	21,5%	-140 bps	6,3%	2,1%	420 bps	14,6%	13,3%	130 bps	-0,5%	-1,0%	50 bps	14,1%	12,2%	190 bps
Resultado Financeiro													-886	-599	47,9%
Lucro antes do IR / CSLL													421	304	38,6%
Imposto de Renta e Contrib. Social													42	-948	-104,5%
% do Lucro antes do IR / CSLL													10,0%	-312,2%	32220 bps
Lucro líquido das operações continuadas													463	-644	-171,9%
Margem líquida (%)													2,1%	-2,8%	490 bps
Operações descontinuadas													-2.665	-8.285	-67,8%
Lucro líquido (prejuízo)													-2.202	-8.930	-75,3%

¹ Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
Dados dos 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A R\$ ^a	2025	2024	% A/A CC ^a
Total	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-4,8%	15,1%		-0,1%	11,5%	
Natura	3.216	3.288	-2,2%	11.196	10.819	3,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-2,2%	21,1%		3,5%	17,0%	
Avon	466	527	-11,5%	1.809	2.090	-13,4%
Cresc. A/A - CC (%)	-11,5%	-1,0%		-13,4%	-0,2%	
Casa & Estilo	68	87	-21,5%	298	334	-10,9%
Cresc. A/A - CC (%)	-21,5%	-35,8%		-10,9%	-37,9%	
Outros	22	60	-62,9%	119	196	-39,2%
Cresc. A/A - CC (%)	-62,9%			-39,2%		

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

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou redução de -2,2% nas receitas A/A no 4T-25, levando em conta uma base de comparação mais difícil (a marca cresceu +21,1% no mesmo período do ano anterior), e o impacto da redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas. Ajustes estratégicos nos incentivos comerciais das consultoras Líderes e da força de vendas interna foram implementados em meados do 1T-26, visando impulsionar o desempenho da marca à medida que a iniciativa ganha tração
- O baixo desempenho da categoria de fragrâncias colocou pressão adicional sobre o canal de venda direta, dado o papel crítico da categoria nas vendas desse canal. Este desempenho reflete a restrição de oferta de body splash após o crescimento excepcional desse mercado em 2025 e um pipeline de inovação menos robusto. As restrições de abastecimento já foram totalmente resolvidas no início de 2026, e está previsto um calendário de lançamentos mais forte para este ano, incluindo o Essencial Safran, que incorpora ingredientes premium da perfumaria árabe
- A Natura tem uma participação de mercado (*market share*) mais relevante no Nordeste em comparação com o restante do país, deixando a marca mais exposta às pressões econômicas específicas dessa região, que foi mais fortemente afetada pelo aumento do endividamento das famílias e pelas taxas de juros persistentemente altas, impondo um obstáculo significativo para os gastos dos consumidores regionais e para a dinâmica de venda direta

Avon Brasil

- A receita líquida da Avon caiu -11,5% A/A, uma melhora em relação aos -17,3% registrados no 3T-25, uma vez que as instabilidades operacionais – incluindo a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar – foram parcialmente mitigadas. Ainda assim, o declínio A/A persiste, principalmente em função do pipeline limitado de SKUs inovadores, conforme discutido ao longo de 2025
- Em total alinhamento com a priorização de retorno sobre o capital, o relançamento da marca Avon será escalonado, e avançará à medida que os resultados confirmarem o atingimento das metas planejadas. Agora sob gestão local, a marca iniciou seu reposicionamento em março, priorizando modernização, tecnologia e o digital como vetor principal, com esses fatores combinados resultando em um portfólio de inovação ágil, com produtos de alta performance e excelente custo-benefício, representados por uma identidade visual renovada que busca uma conexão mais genuína com a mulher latina contemporânea

Casa & Estilo

- O Brasil registrou declínio de -21,5% A/A, uma vez que a categoria continua a ser gerida por meio de campanhas oportunistas

B. Desempenho por canal de distribuição

	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras ^a (mil)	1.487	1.564	-4,9%	1.508	1.576	-4,3%
# Clientes Identificados (MM)	9,4	7,4	27,4%	9,4	7,4	27,4%
Total Lojas	1.084	1.008	7,5%	1.084	1.008	7,5%
Lojas Próprias	174	145	20,0%	174	145	20,0%
Franquias	910	863	5,4%	910	863	5,4%
Cresc. SSS (%)	1,4%	12,2%	-1080 bps	5,8%	13,8%	-800 bps
Receita por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.920	3.248	-10,1%	11.284	11.696	-3,5%
Omni / Digital	501	402	24,5%	1.211	955	26,7%
Varejo	352	312	12,9%	928	792	17,2%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- A receita caiu -10,1% A/A, impactada pela redução de -4,9% no número de consultoras de beleza e pela queda da produtividade. Esse desempenho reflete os desafios contínuos desse canal de distribuição – conforme detalhado nos tópicos da Natura Brasil na seção “Desempenho por marca” – aliados à queda prevista na receita da Avon, enquanto a marca aguarda os benefícios de seu relançamento, iniciado em março de 2026

Omni/Digital

- As receitas cresceram +24,5% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais e impulsionadas por iniciativas estratégicas, como *live commerce* e a digitalização contínua de nossa base de consultoras. Além disso, no 4T-25, a marca Natura foi *top one seller* dentre todas as categorias na Tik Tok Shop durante a Black Friday, ressaltando nossa força em transformar a venda direta em uma experiência verdadeiramente digital

Varejo

- A rede de lojas manteve um sólido ritmo de expansão, com 76 novas aberturas em 2025. As vendas mesmas lojas cresceram +1,4% no 4T-25, uma vez que o desempenho positivo das lojas próprias e das lojas no novo modelo de franquia foi compensado pelo desempenho negativo do formato antigo de franquia (“Aqui tem Natura”), que aguarda a migração para o novo modelo ao longo de 2026. Com isso, a receita total do varejo aumentou 12,9% A/A, um crescimento saudável, mas inferior ao seu potencial. Embora dezembro seja sazonalmente o mês mais crítico do quarto trimestre, seu desempenho foi afetado pela redução do tráfego de clientes – uma tendência observada em todo o mercado brasileiro – o que pressionou especificamente os resultados das lojas próprias

Os canais omni/digitais e de varejo mantiveram crescimento saudável de dois dígitos na receita e, dada sua baixa penetração atual, configuram-se como alavancas estratégicas mesmo em um ambiente de consumo volátil. No contexto do relançamento da Avon – abordado na seção ‘Desempenho por marca’ – esses canais ganham ainda mais relevância, pois a integração das plataformas físicas e digitais é determinante para acelerar a dinâmica comercial e a competitividade.

C. Emana Pay

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

	Brasil					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
# usuários ativos (mil)	628	422	49%	628	422	49%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	15.806	17.015	-7%	61.898	60.040	3%
Penetração Crédito - % do <i>sell-in</i>	40,6%	19,3%	2130 bps	28,4%	7,8%	2060 bps
NPL - 90 dias (%)	4,5%	1,2%	330 bps	4,5%	1,2%	330 bps

Usuárias ativas

- O número de usuárias ativas aumentou +49% A/A, atingindo 42% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 27% no 4T-24 e de 36% no 3T-25

Volume total de pagamentos (TPV)

- Durante o trimestre, o TPV caiu -7% A/A, desaceleração em comparação com a tendência de crescimento do ano (+3%). Essa queda se explica principalmente pela forte desaceleração da receita no Brasil durante o segundo semestre de 2025

Penetração do crédito

- O crédito *on-us* para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda direta e, no 4T-25, foi concedido a 89% do total de vendas (incluindo Emana + não Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay – em substituição ao crédito tradicional para mercadorias –, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência por meio de uma avaliação de risco mais precisa
- Diante desse contexto, a migração acelerada do crédito da Natura Cosméticos para o Emana Pay é fundamental para a estratégia da Companhia, especialmente em um ambiente de consumo volátil. A penetração do Emana Pay no volume total de crédito concedido atingiu quase 41% do *sell-in*, mais que dobrando em relação aos 19% registrados no mesmo período do ano passado e superior aos 32% no 3T-25. Como resultado desse crescimento contínuo, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, conforme divulgado anteriormente

Inadimplência – 90 dias

- Refletindo o cenário desafiador do consumo no Brasil, caracterizado pelo alto endividamento das famílias e taxas de juros persistentemente elevadas, a inadimplência-90 dias consolidada (Emana + não Emana) subiu para 6,5% no 4T-25, em comparação com 3,9% no 4T-24 (o menor valor histórico da Natura)
- O aumento na penetração do Emana Pay (de 19% no 4T-24 para 41% no 4T-25) é o principal fator que explica a variação anual na taxa de inadimplência para 4,5%. À medida que a plataforma absorve uma base mais ampla de consultoras, ela passa a incluir segmentos que são naturalmente mais suscetíveis a atrasos nos pagamentos. Vale destacar que os níveis de inadimplência na carteira do Emana Pay permanecem inferiores aos da carteira não Emana, evidenciando a eficácia de nossa seleção de risco orientada por dados, monitoramento e engajamento das consultoras

D. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Brasil P&L					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	3.773	3.962	-4,8%	13.423	13.439	-0,1%
CMV	-1.227	-1.346	-8,8%	-4.160	-4.155	0,1%
Lucro Bruto	2.546	2.617	-2,7%	9.262	9.284	-0,2%
% margem Bruta	67,5%	66,0%	150 bps	69,0%	69,1%	-10 bps
Despesas com Vendas	-1.482	-1.676	-11,6%	-5.422	-5.634	-3,8%
% receita líquida	-39,3%	-42,3%	300 bps	-40,4%	-41,9%	150 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-419	-394	6,3%	-1.823	-1.418	28,6%
% receita líquida	-11,1%	-9,9%	-120 bps	-13,6%	-10,5%	-310 bps
Custos Transformação	-62	-96	-35,6%	-250	-262	-4,6%
% receita líquida	-1,6%	-2,4%	80 bps	-1,9%	-2,0%	10 bps
Outras receitas / despesas	60	15	296,7%	124	214	-42,0%
% receita líquida	1,6%	0,4%	120 bps	0,9%	1,6%	-70 bps
EBIT	643	465	38,2%	1.891	2.183	-13,4%
% margem EBIT	17,0%	11,7%	530 bps	14,1%	16,2%	-210 bps
Deprec. & Amortiz.	156	171	-8,7%	588	614	-4,2%
% receita líquida	4,1%	4,3%	-20 bps	4,4%	4,6%	-20 bps
EBITDA	799	636	25,6%	2.479	2.797	-11,4%
% margem EBITDA	21,2%	16,1%	510 bps	18,5%	20,8%	-230 bps
Ajustes EBITDA	19	60	-68,1%	218	93	133,5%
% receita líquida	0,5%	1,5%	-100 bps	1,6%	0,7%	90 bps
Custos Transformação	62	96	-35,6%	250	262	-4,6%
Outros ajustes	-43	-36	19,4%	-33	-169	-80,7%
EBITDA Recorrente	818	696	17,5%	2.697	2.891	-6,7%
% margem EBITDA Recorrente	21,7%	17,6%	410 bps	20,1%	21,5%	-140 bps

- A **receita líquida** caiu -4,8% A/A, devido a uma ligeira queda da marca Natura e das receitas ainda pressionadas da marca Avon, cujo relançamento teve início em março
- A **margem bruta** foi de 67,5%, melhora de +150 pontos-base A/A e redução de -170 pontos-base em relação ao trimestre anterior, em meio à sazonalidade típica das festas de final de ano e, em menor grau, à dinâmica mais fraca do mercado. No ano, a margem ficou em 69,0%, mantendo-se em um nível saudável e com desempenho estável em comparação ao ano anterior
- As **despesas com vendas** caíram -11,6% A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda da receita. Como percentual da receita líquida, houve uma melhora de 300 pontos-base A/A, impulsionada pela otimização das despesas com pessoal e reduções táticas de custos, como eventos de final de ano
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 6,3%, devido principalmente a maiores investimentos em sistemas diretamente relacionados ao novo planejamento integrado e à nossa estratégia digital/omnicanal, conforme destacado ao longo de 2025. No entanto, as despesas gerais e administrativas caíram 19% sequencialmente, apoiadas por reduções táticas de custos e ajustes na remuneração variável, refletindo os resultados operacionais mais fracos do que o esperado. Ainda assim, as despesas gerais e administrativas no Brasil em 2025 permanecem superiores aos níveis de 2024, uma vez que a maioria dos nossos investimentos estruturantes está concentrada no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 62 milhões (-35,6% A/A), com cerca de 60% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 30% associados a despesas com indenizações e o restante relacionado principalmente a investimentos nas fábricas
- O **EBITDA e a margem recorrente** atingiram R\$ 818 milhões e 21,7%, respectivamente. A expansão de +410 pontos-base na rentabilidade A/A reflete principalmente ganhos na margem bruta e otimização das despesas com vendas. No ano, a rentabilidade ficou em sólidos 20,1%, demonstrando resiliência mesmo com a concentração de investimentos estruturantes no país

03 América Hispânica | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Hispana			2025	2024	%YoY R\$
	4T-25	4T-24	%YoY R\$			
Total	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-1,4%	18,3%		4,7%	14,1%	
Natura	1.767	2.046	-13,6%	6.115	6.209	-1,5%
Cresc. A/A - CC (%)	6,7%	33,5%		17,1%	28,6%	
Avon	456	716	-36,3%	1.874	2.504	-25,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,7%	1,7%		-11,6%	-0,9%	
Casa & Estilo	169	289	-41,6%	728	1.138	-36,0%
Cresc. A/A - CC (%)	-26,8%	-17,1%		-26,1%	-13,7%	
Casa & Estilo	29	33	-11,8%	77	90	-14,2%
Cresc. A/A - CC (%)	7,4%	0,0%		-0,3%	0,0%	

Natura Hispânica

- A receita cresceu +6,7% em CC e caiu -13,6% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Dando sequência a um 3T-25 desafiador, marcado pela integração da Natura e da Avon na Argentina, a redução do canal de venda direta aliada à desaceleração macroeconômica seguiu pressionando o desempenho da região
- Excluindo a Argentina, o crescimento em moeda corrente se manteve em linha com o desempenho consolidado, sustentado pela contribuição consistente dos mercados mais maduros da Onda 2, e com o México ainda pressionado pelo declínio na base de consultoras, apesar de já ter retomado o crescimento no decorrer do trimestre
- Para 2026, prevemos uma aceleração significativa no crescimento real da receita em CC do mercado hispânico, impulsionado por:
 - maturação da Onda 2 no México e na Argentina, seguindo a trajetória de outros mercados já integrados
 - base de comparação favorável, particularmente no México a partir do 2T-26 e na Argentina a partir do 3T-26
 - expansão acelerada da penetração de domicílios no México, sustentada pelo alcance e pelo relançamento da marca Avon e por maiores investimentos em *brand awareness* da marca Natura, possibilitados pelo novo modelo comercial introduzido em 2025

Avon Hispânica

- As receitas encolheram -14,7% em CC e -36,3% em R\$. Assim como a Natura, a Avon foi impactada no 4T-25 por fatores cambiais adversos e pelo desempenho na Argentina após a implementação da Onda 2 no 3T. Além disso, a transição para revista exclusivamente digital em junho de 2025 no país continua a afetar negativamente as operações locais. Por outro lado, a marca apresentou uma recuperação sustentada no desempenho ex-Argentina, registrando -0,2%, uma melhora em relação aos -15,4% registrados no 3T-25, já considerando o impacto positivo das vendas para o distribuidor da Avon CARD¹

Casa & Estilo Hispânica

- As receitas sofreram queda acentuada de -26,8% em CC e -41,6% em R\$, em função dos impactos persistentes com a implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração das marcas

¹ Conforme mencionado no Fato Relevante divulgado em 15 de setembro de 2025, o Grupo Natura continua fornecendo produtos acabados para a Avon América Central e República Dominicana (CARD)

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
KPIs Operacionais						
Consultoras ^a (mil)	1.152	1.481	-22,2%	1.336	1.494	-10,6%
# Clientes Identificados (MM)	1,3	0,9	35,3%	1,3	0,9	35,3%
Total Lojas	99	68	45,6%	99	68	45,6%
Lojas Próprias	97	68	42,6%	97	68	42,6%
Franquias	2	0	n.a.	2	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R\$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.163	2.819	-23,3%	8.223	9.429	-12,8%
Omni / Digital	163	191	-14,4%	330	335	-1,3%
Varejo	94	73	28,0%	242	181	33,3%

a Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- As receitas caíram -23,2% A/A, em função principalmente da queda de -22,2% no número de consultoras de beleza A/A, refletindo o processo da Onda 2 na Argentina e, em menor grau, no México. Além disso, o desempenho da receita também foi pressionado pela variação cambial desfavorável

Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,4% A/A, devido principalmente ao desempenho da Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”

Varejo

- A rede de lojas próprias segue crescendo, com 29 novas lojas abertas em 2025, e com o lançamento de franquias na região. Essa expansão, combinada com o desempenho saudável das lojas existentes, levou a um crescimento de +28,0% A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram afetadas por fatores cambiais adversos, mas dada a menor penetração do varejo nas receitas da Argentina, o impacto não foi tão severo quando comparado ao Digital e Venda Direta

As receitas por canal são publicadas em R\$ de acordo com a IAS 29, que trata da contabilidade da hiperinflação. Assim, a variação anual nas receitas por canal é, em grande parte, um reflexo da contabilidade da hiperinflação e dos efeitos cambiais adversos.

C. Desempenho financeiro

(R\$ MM, %)	Hispana P&L					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	2.420	3.083	-21,5%	8.795	9.942	-11,5%
CMV	-970	-1.245	-22,1%	-3.324	-3.925	-15,3%
Lucro Bruto	1.450	1.838	-21,1%	5.472	6.017	-9,1%
% margem Bruta	59,9%	59,6%	30 bps	62,2%	60,5%	170 bps
Despesas com Vendas	-1.032	-1.486	-30,6%	-3.988	-4.553	-12,4%
% receita líquida	-42,6%	-48,2%	560 bps	-45,3%	-45,8%	50 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-325	-473	-31,2%	-1.240	-1.560	-20,5%
% receita líquida	-13,4%	-15,3%	190 bps	-14,1%	-15,7%	160 bps
Custos Transformação	-43	-158	-73,0%	-176	-221	-20,7%
% receita líquida	-1,8%	-5,1%	330 bps	-2,0%	-2,2%	20 bps
Outras receitas / despesas	-8	0	3517,8%	-18	-35	-48,4%
% receita líquida	-0,3%	0,0%	-30 bps	-0,2%	-0,4%	20 bps
EBIT	43	-279	-115,2%	49	-353	-114,0%
% margem EBIT	1,8%	-9,0%	1080 bps	0,6%	-3,6%	420 bps
Deprec. & Amortiz.	85	88	-3,7%	320	331	-3,3%
% receita líquida	3,5%	2,9%	60 bps	3,6%	3,3%	30 bps
EBITDA	127	-191	-166,8%	370	-22	-1781,4%
% margem EBITDA	5,3%	-6,2%	1150 bps	4,2%	-0,2%	440 bps
Ajustes EBITDA	55	171	-68,1%	187	233	-19,7%
% receita líquida	2,3%	5,5%	-320 bps	2,1%	2,3%	-20 bps
Custos Transformação	43	158	-73,0%	176	221	-20,7%
Outros ajustes	12	13	-10,1%	12	12	0,2%
EBITDA Recorrente	182	-20	-1024,3%	557	211	164,0%
% margem EBITDA Recorrente	7,5%	-0,6%	810 bps	6,3%	2,1%	420 bps

- A **receita líquida** caiu -21,5% A/A, em meio a instabilidades temporárias da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos negativos do câmbio e o severo impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação no desempenho anual do mercado hispânico ex-Argentina em CC
- A **margem bruta** ficou em 59,9%, melhora de +30 pontos-base A/A, devido principalmente à contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício mais significativo sobre o CMV da região, impactando positivamente a margem bruta contábil A/A. Excluindo esse efeito, as margens seguiram pressionadas A/A pela integração da Natura e da Avon nos dois principais países da região
- As **despesas com vendas** reduziram -30,6% A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda da receita. Como percentual da receita líquida, a melhora foi de +560 pontos-base A/A, como resultado das otimizações planejadas da Onda 2 e menores investimentos em marketing no México e na Argentina, à medida que aguardam a normalização dos níveis de serviço da região
- As **despesas gerais e administrativas** diminuíram -31,2% A/A, também refletindo as otimizações planejadas da Onda 2. Assim como no Brasil, as despesas foram beneficiadas por reduções táticas de custos e ajustes estratégicos na remuneração variável, refletindo resultados operacionais mais fracos do que o esperado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 43 milhões, em comparação com R\$ 158 milhões no 4T-24, período durante o qual um centro de distribuição na Argentina foi fechado e a marca Natura anunciou o novo modelo comercial no México. A maior parte dos R\$ 43 milhões registrados no 4T-25 se referem a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 182 milhões, com margem de 7,5%. A expansão de +810 pontos-base A/A reflete as eficiências planejadas nas despesas com vendas, gerais e administrativas, decorrentes principalmente da integração da Natura e da Avon nos dois principais mercados da região. No ano, a margem EBITDA atingiu 6,3% – alinhada ao nível do 1T-25, anterior ao lançamento da Onda 2 no México e na Argentina –, apesar da recuperação mais lenta do que o previsto nas receitas da Argentina

04 Natura | Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura					
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Receita Líquida	6.193	7.046	-12,1%	22.218	23.381	-5,0%
CMV	-2.197	-2.591	-15,2%	-7.484	-8.081	-7,4%
Lucro Bruto	3.996	4.455	-10,3%	14.734	15.300	-3,7%
% margem Bruta	64,5%	63,2%	130 bps	66,3%	65,4%	90 bps
Desp. Vendas	-2.513	-3.162	-20,5%	-9.410	-10.188	-7,6%
% receita líquida	-40,6%	-44,9%	430 bps	-42,4%	-43,6%	120 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-766	-957	-20,0%	-3.229	-3.256	-0,9%
% receita líquida	-12,4%	-13,6%	120 bps	-14,5%	-13,9%	-60 bps
Transformation costs	-105	-256	-59,2%	-427	-498	-14,2%
% receita líquida	-1,7%	-3,6%	190 bps	-1,9%	-2,1%	20 bps
Outras receitas / despesas	-409	-511	-19,9%	-361	-455	-20,6%
% receita líquida	-6,6%	-7,3%	70 bps	-1,6%	-1,9%	30 bps
EBIT	203	-432	-147,0%	1.307	903	44,7%
% margem EBIT	3,3%	-6,1%	940 bps	5,9%	3,9%	200 bps
Deprec. & Amortiz.	241	259	-7,2%	909	947	-4,0%
% receita líquida	3,9%	3,7%	20 bps	4,1%	4,0%	10 bps
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
% margem EBITDA	7,2%	-2,4%	960 bps	10,0%	7,9%	210 bps
Ajustes EBITDA	535	795	-32,7%	916	1.010	-9,3%
% receita líquida	8,6%	11,3%	-270 bps	4,1%	4,3%	-20 bps
Custos Transformação	105	256	-59,2%	427	498	-14,2%
Outros ajustes	430	538	-20,1%	489	512	-4,6%
EBITDA Recorrente	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%
% margem EBITDA Recorrente	15,8%	8,8%	700 bps	14,1%	12,2%	190 bps

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
 Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.
 Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -12,1% A/A, refletindo um desempenho mais fraco no Brasil e a recuperação em curso na América Hispânica, somados às pressões cambiais e de hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 64,5%, +130 pontos-base A/A devido à base de comparação favorável, mas apresentando contração de -270 pontos-base em relação ao trimestre anterior, refletindo a sazonalidade típica do 4T juntamente com a pressão sobre as margens nos mercados hispânicos após a integração da Natura e da Avon no México e na Argentina
- As **despesas com vendas** caíram 20,5% A/A, melhora de +430 pontos-base A/A como percentual da receita líquida. Essas eficiências refletem principalmente as otimizações planejadas da Onda 2 nos dois principais mercados hispânicos, aliadas à ganhos em despesas com pessoas no Brasil
- As **despesas gerais e administrativas** reduziram em 20,0% A/A, melhora de +120 pontos-base A/A como percentual da receita líquida. O desempenho no Brasil, ainda pressionado pelos investimentos estruturantes, foi mais do que compensado pelas eficiências planejadas da Onda 2 nos mercados hispânicos. Além disso, a queda de 76% nas despesas corporativas do Grupo (referentes à estrutura anterior da Holding) representou impacto positivo de quase 100 pontos-base A/A nas despesas gerais e administrativas consolidadas
- Outras despesas** somaram R\$ -409 milhões, explicadas principalmente pela constituição de provisão integral sem efeito sobre o caixa para recebíveis da The Body Shop no valor de R\$ -434 milhões. Além disso, como 10% da reorganização da Companhia já havia sido anunciada em dezembro, esta linha também foi impactada em R\$ 37 milhões referentes à provisão para rescisões. Esses dois efeitos combinados foram parcialmente compensados por créditos fiscais
- O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 978 milhões, com margem de 15,8%. Além da base de comparação favorável, a expansão de +700 pontos-base A/A foi sustentada pela melhora nas despesas com vendas, gerais e administrativas, impulsionada pelas eficiências planejadas da Onda 2 nos mercados hispânicos, por reduções táticas de custos e por ajustes estratégicos na remuneração variável, cujo efeito combinado mais do que compensou os impactos persistentes de maiores investimentos estruturantes
- No ano, o EBITDA recorrente foi de R\$ 3,1 bilhões e a rentabilidade aumentou +190 pontos-base A/A para 14,1%. A melhora na margem foi impulsionada pela contribuição de +140 pontos-base da Latam e de +50 pontos-base das despesas corporativo do Grupo, mesmo em um cenário macroeconômico mais desafiador no Brasil e instabilidades mais significativas decorrentes da integração da Natura e da Avon na Argentina. **Vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente da Latam teria expandido mesmo excluindo os benefícios dos ajustes estratégicos na remuneração variável**

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Resultado das atividades de financiamento	-107	96	-211,9%	-966	14	-6907,7%
Despesas Financeiras	-156	-128	21,7%	-568	-501	13,5%
Receitas Financeiras	32	69	-52,9%	134	341	-60,9%
Resultado com derivativos de variação cambial	17	156	-89,2%	-532	173	-406,5%
Contingências Judiciais	-7	-36	-79,5%	-38	-54	-30,2%
Outros resultados financeiros	-13	-32	-59,4%	118	-559	-121,1%
Despesas com arrendamentos	-28	-19	48,5%	-115	-88	30,7%
Variação cambial líquida	35	187	-81,5%	258	58	341,7%
Efeito de hiperinflação	12	-100	-111,9%	-18	-284	-93,7%
Outros	-32	-101	-68,9%	-7	-245	-97,3%
Resultado Financeiro	-128	28	-561,5%	-886	-599	47,8%

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

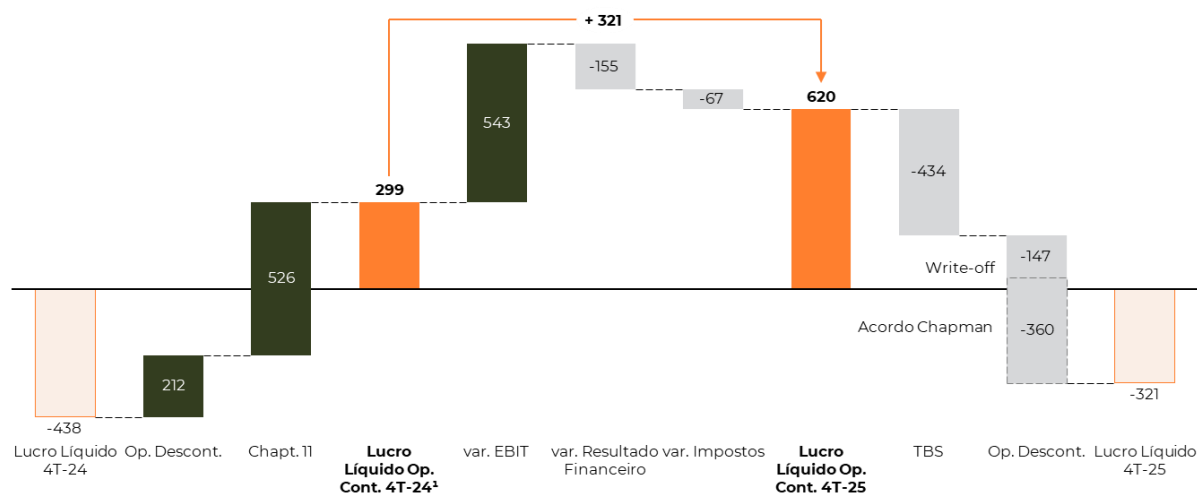
Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

Durante o trimestre, os resultados financeiros líquidos foram de R\$ -128 milhões, em comparação com R\$ +28 milhões no 4T-24. A piora de R\$ -156 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -203 milhões nos resultados líquidos das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ -156 milhões, com base em uma dívida total de R\$ 6.175 milhões, implicando uma taxa de juros trimestral de 2,5%. O aumento de 21,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 32 milhões, representando um rendimento trimestral de 1,2% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2,7 bilhões. Esse baixo rendimento é explicado principalmente pela posição de R\$ 231 milhões mantida em dólares e pelo saldo médio de caixa mais baixo durante o trimestre em comparação com o saldo ao final do 4T-25
- **Resultados de derivativos cambiais** somaram R\$ +17 milhões, uma vez que a taxa de câmbio (USD/R\$) observada no trimestre foi similar à taxa protegida pelo hedge. Em contrapartida, o 4T-24 havia registrado um ganho mais significativo nessa linha, impulsionado por uma valorização significativa do dólar em relação ao real brasileiro naquele período

06 Lucro Líquido



O lucro líquido no 4T-25 foi de R\$ -321 milhões, comparado ao prejuízo líquido de R\$ -438 milhões no mesmo período do ano anterior.

Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas totalizaram R\$ -507 milhões. Esse montante se deve principalmente à provisão de US\$ -67 milhões (cerca de R\$ -360 milhões) relacionada ao acordo com a Chapman, conforme divulgado no Fato Relevante publicado em 23 de fevereiro de 2026. Os R\$ -147 milhões restantes refletem o efeito líquido da baixa total dos ativos classificados como operações descontinuadas no 3T-25, após a conclusão das vendas da Avon International, Avon Rússia e Avon América Central e República Dominicana (CARD)

Operações continuadas

No 4T-25, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +186 milhões. Esse resultado inclui a provisão integral não recorrente sem efeito caixa de R\$ -434 milhões relacionada aos recebíveis da venda da The Body Shop. Excluindo esse impacto, o lucro líquido das operações continuadas foi de R\$ +620 milhões.

No 4T-24, o prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -227 milhões, incluindo R\$ -526 milhões em despesas no nível corporativo relacionadas majoritariamente ao processo do Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, o lucro líquido das operações continuadas naquele período foi de R\$ +299 milhões.

Com isso, na comparação A/A, as operações continuadas apresentaram melhora de R\$ +321 milhões, explicada principalmente por:

- melhora de R\$ +543 milhões no **EBIT** A/A, como resultado principalmente da maior rentabilidade recorrente e dos menores custos de transformação
- piora de R\$ -156 milhões dos **resultados financeiros líquidos** A/A, em função principalmente dos menores ganhos sem efeito caixa com derivativos cambiais (devido às flutuações da taxa de câmbio USD/R\$) e, em menor grau, pela redução na posição média de caixa A/A
- melhora de R\$ +67 milhões A/A em **impostos**, beneficiada por menores ineficiências tributárias oriundas das iniciativas de simplificação da Companhia e da amortização de ágio relacionada ao PPA da Avon Brasil

Vale ressaltar que as operações continuadas geraram lucro líquido de R\$ +463 milhões em 2025, mesmo considerando as despesas de R\$ -511 milhões relativas aos desinvestimentos, incluindo a provisão integral não recorrente e sem efeito caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. **Excluindo esse efeito, o lucro líquido foi de R\$ +974 milhões, evidenciando a robustez do nosso modelo de negócios core e o potencial de expansão dos resultados nos próximos períodos.**

07 Fluxo de Caixa

(R\$ MM, %)	Cosméticos			Pro-forma ^b Holding ^a		
	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	-321	-438	(26,7)	-2.202	-8.930	(75,3)
Depreciação e amortização	241	287	-16	909	969	-6
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	592	213	178	2.391	2.911	-18
Resultado das Operações Descontinuadas	507	212	139	2.665	8.285	-68
Lucro líquido ajustado	1.019	273	272,8	3.763	3.236	16,3
Redução / (aumento) no capital de giro	-261	434	-160	-1.818	-1.086	67
Estoques	351	789	-56	-821	-318	158
Contas a receber	-642	-548	17	-736	-2.043	-64
Contas a pagar	-157	-64	145	226	728	-69
Outros ativos e passivos	186	257	-28	-488	547	-189
Imposto de renda e contribuição social	-36	-301	-88	-212	-718	-71
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-229	-212	8	-564	-585	-4
Pagamentos de lease	-57	-69	-17	-323	-306	6
Outras atividades operacionais	-72	-69	5	-271	-185	47
Caixa das operações continuadas	364	56	545,4	575	355	61,8
Capex	-140	-258	-46	-386	-548	-30
Venda de ativos	0	27	-	0	27	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	25	87	-71	-51	138	-137
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
Outras atividades de investimento e financiamento	-65	1.494	-104	463	2.046	-77
Atividades operacionais - operações descontinuadas	-8	-96	-92	-1.750	-11.315	-85
Variação do saldo de caixa	177	1.310	(86,5)	-1.149	-9.296	(87,6)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	250	-88	(384,1)	138	-28	(596,1)
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-229	-212	8	-564	-585	-4
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	25	87	-71	-51	138	-137
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	453	37	1.111,2	753	419	79,7
(-) efeito caixa relacionado ao Chapter 11 da API		-610			-610	
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas ex. Chp 11	453	647	-30	753	1.029	-27

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do 4T-24

^b Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do 2H-25

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** foi de R\$ +138 milhões em 2025, uma melhora em relação aos R\$ -28 milhões registrados em 2024. Do ponto de vista do fluxo de caixa para firma, a Companhia gerou R\$ +753 milhões, em comparação com R\$ +419 milhões em 2024. O resultado do ano anterior foi fortemente impactado pela saída de caixa de R\$ -610 milhões relacionada ao processo voluntário de Chapter 11 da API. Em bases normalizadas, a geração de caixa de R\$ +753 milhões em 2025 implica uma redução R\$ -276 milhões A/A, refletindo principalmente:

- aumento de R\$ -732 milhões no consumo de capital de giro A/A, impulsionado pelo maior consumo de caixa relacionado a estoques e menor geração de caixa proveniente de contas a pagar em meio a um desempenho mais fraco das receitas em relação a 2024. Esse efeito foi parcialmente compensado pelo menor consumo de caixa de contas a receber, refletindo uma disponibilidade de crédito mais restrita. Além disso, outros ativos e passivos resultaram em uma saída de caixa de R\$ -488 milhões em 2025, em comparação com uma geração de caixa de R\$ +547 milhões no ano anterior, devido principalmente à menor provisão de remuneração variável ao final do ano e ao menor consumo de créditos fiscais em um cenário de desempenho mais fraco de receita

Parcialmente compensado por:

- R\$ +507 milhões A/A em imposto de renda e contribuição social beneficiada por menores ineficiências tributárias oriundas das iniciativas de simplificação da Companhia e da amortização de ágio relacionada ao PPA da Avon Brasil
- R\$ +162 milhões A/A relativos à redução de capex. Em 2024, o capex foi de R\$ -548 milhões (~2,3% da receita líquida), nível superior ao normalizado em meio à estratégia de integração/simplificação do Grupo. Já em 2025, o capex foi de R\$ -386 milhões, representando 1,7% da receita líquida, uma base mais normalizada quando comparado ao nível histórico de 1,5%-2,0%¹

Em 2025, o fluxo de caixa para firma do Grupo Natura proveniente de operações continuadas foi de R\$ +753 milhões, sendo ~R\$ -199 milhões referentes ao consumo de caixa corporativo do Grupo (utilizando o EBITDA ex-provisão TBS como proxy) e R\$ + 952 milhões referentes à geração de caixa da Latam.

¹ Desde 2024, os investimentos em TI e sistemas sob contratos "as-a-service" têm sido contabilizados majoritariamente como Opex, em vez de Capex, de acordo com a IAS 38. O nível histórico mencionado é ajustado por esse efeito.

08 Alavancagem e Dívida Líquida

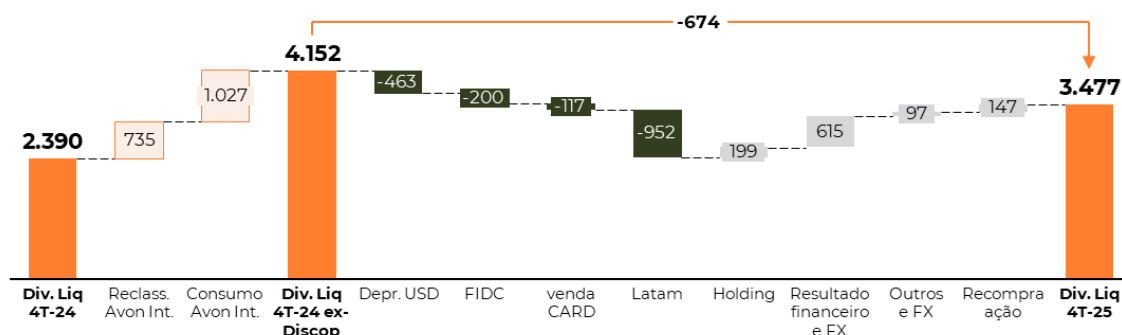
(R\$ MM, %)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding 4T-24
Curto-Prazo	101	177	56
Longo-Prazo	6.075	6.157	6.787
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	558	366	353
(=) Total de passivos de financiamento	6.733	6.700	7.196
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(558)	(366)	(353)
Dívida Bruta^a	6.175	6.334	6.843
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	(27)	(36)	5
Total Dívida Bruta	6.149	6.298	6.848
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.671	2.253	4.458
(=) Dívida Líquida	3.477	4.044	2.390
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,57x	2,53x	1,52x
Dívida Total/EBITDA	2,77x	3,94x	4,35x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,75x	2,89x	1,27x
Dívida Total/EBITDA	3,09x	4,50x	3,65x

a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

A **dívida líquida** encerrou o 4T-25 em R\$ 3,5 bilhões, uma melhora sequencial de R\$ 567 milhões impulsionada pela geração de caixa sazonal típica no último trimestre do ano.

O **índice de alavancagem** atingiu 1,57x, melhora sequencial de 0,96x. Essa desalavancagem reflete a redução da dívida líquida e, mais significativamente, a melhora no EBITDA UDM, já que o número negativo reportado no 4T-24 foi substituído por um desempenho bem mais saudável no 4T-25. Vale lembrar que o EBITDA do trimestre foi pressionado pela provisão não caixa de R\$ -434 milhões referente aos recebíveis da venda da The Body Shop. **Excluindo esse efeito não recorrente, a relação dívida líquida/EBITDA ficou dentro da faixa ótima de nossa estrutura de capital, em 1,31x.**



09 ESG

ESG	2025	2024	% A/A
Emissão absoluta de carbono	550.383	612.581	-10,2%
Escopo 1 e 2	14.682	21.597	-32,0%
Escopo 3	535.701	590.984	-9,4%
% de plástico reciclado pós consumo	21%	18%	310 bps

¹ Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. ² Resultados atualmente em processo de asseguarção externa. ³ Neste relatório, Escopo 3 inclui frentes de trabalho prioritárias (Produtos CFT, Produtos Casa & Estilo, Materiais impressos e Logística). O inventário completo do Escopo 3 é apresentado no Relatório Anual.

O S&P Global Sustainability Yearbook 2026 reconheceu a Natura como a **empresa de beleza mais sustentável da América Latina** e a 4ª mais sustentável globalmente no setor de Produtos Pessoais, com base no Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2025. A Companhia obteve uma pontuação de 79/100 e recebeu a distinção Industry Mover pela evolução acelerada de suas práticas.

Em linha com nosso plano de transição climática, **reduzimos as emissões absolutas de carbono em 10,2% em 2025** (Escopos 1, 2 e 3 em relação a 2024). Esse desempenho se deu por iniciativas estruturantes, como o projeto de uso de biometano em Cajamar, cuja operação foi iniciada em julho de 2025 e ampliada em fevereiro de 2026 com a implantação de um posto de abastecimento interno. Em parceria com a Ultragaz, alcançamos ganhos de produtividade de mais de 400% no ciclo de reabastecimento (reduzindo o tempo de 50 para 10 minutos). Espera-se que essa operação evite a emissão de aproximadamente 1,3 mil toneladas de carbono. O resultado também reflete otimizações logísticas no Brasil e a execução de contratos estratégicos de energia (PPAs) no México, Argentina e Brasil, contribuindo para a mitigação da volatilidade tarifária, o abastecimento de energia renovável e maior previsibilidade de custos em mercados-chave.

Como resultado desse progresso, a Natura garantiu mais uma vez a **classificação “A” no CDP Climate Change**, reforçando nosso compromisso com um plano de transição climática sólido e ambicioso – especialmente neste primeiro ano de elaboração de relatórios anuais totalmente integrados com a Avon Latam. Também recebemos mais uma vez a **classificação “A” na Avaliação de Engajamento de Fornecedores (SEA) do CDP**, reafirmando nosso foco em uma cadeia de valor de baixo carbono e a importância do engajamento com fornecedores para acelerar nossa ambição regenerativa.

Em circularidade, reportamos à Ellen MacArthur Foundation que a Natura Cosméticos S.A. atingiu 29% de conteúdo reciclado pós-consumo (PCR) nas embalagens, superando a meta de 25% um ano antes do previsto. Esse progresso sustenta nossa posição de liderança desde 2007, quando essas iniciativas começaram, e mitiga os riscos de conformidade relacionados ao Novo Decreto de Logística Reversa de Embalagens Plásticas nº 12.688/2025, que exige 22% de PCR até 2026 (40% até 2040). Considerando a Natura e a Avon combinadas, atingimos **21,3% de incorporação de PCR**.

Também estivemos na COP30, onde reforçamos nosso posicionamento como **referência em bioeconomia**, promovendo parcerias público-privadas para escalar modelos de negócios regenerativos com potencial de retorno financeiro. Nossa CFO, Silvia Vilas Boas, destacou a importância dos mecanismos de financiamento climático para reduzir barreiras regulatórias e atrair capital mais barato para apoiar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Por fim, a Natura foi reconhecida pela B3 como uma das poucas empresas incluídas em 2025 nos três principais índices de sustentabilidade da Bolsa de Valores do Brasil (ISE B3, ICO2 B3 e IDIVERSA B3), e também foi reconhecida no Ranking Merco Companies 2025 pelo 12º ano consecutivo como a **empresa com melhor reputação no Brasil**.

10 Renda Fixa

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

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12ª emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 255,9 milhões	DI + 0,8 por ano
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 487,2 milhões	IPCA + 6,80%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306,9 milhões	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.		15/06/2024	15/06/2029	R\$ 1,326 milhões	DI + 1,20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4,125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%

11 Anexos

A. Efeitos da hiperinflação

Latam	4T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	4T-25 (reportado)
Receita Líquida	6.078	152	-35	6.195
EBITDA Recorrente	1.085	-78	-7	1.000
% Margem EBITDA Recorrente	17,9%			16,1%

Latam	4T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	4T-24 (reportado)
Receita Líquida	6.656	256	134	7.046
EBITDA Recorrente	709	-65	32	677
% Margem EBITDA Recorrente	10,7%			9,6%

B. Balanço patrimonial

ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding QTQ24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 4T-25	Cosméticos 3T-25	Holding QTQ24
ATIVOS CIRCULANTES				PASSIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.491	1.315	2.642	Empréstimos, financiamentos e debêntures	101	177	56
Títulos e valores mobiliários	1.181	938	1.816	Arrendamento mercantil	192	180	207
Contas a receber de clientes	4.680	4.291	5.281	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.905	4.871	6.342
Contas a receber - Alienação de controladas	169	0	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Estoques	2.966	3.319	3.378	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	1
Impostos a recuperar	1.068	865	661	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	471	734	1.201
Imposto de renda e contribuição social	263	265	374	Obrigações tributárias	581	437	674
Instrumentos financeiros derivativos	8	40	343	Imposto de renda e contribuição social	127	52	57
Outros ativos circulantes	363	442	645	Instrumentos financeiros derivativos	324	467	147
Ativos mantidos para venda	27	735	0	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	20
				Outros passivos circulantes	683	245	901
				Ativos mantidos para venda	0	347	0
Total dos Ativos Circulantes	12.214	12.211	15.140	Total dos Passivos Circulantes	7.384	7.509	9.607
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES				PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	413	428	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.075	6.157	6.787
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	559	366	353
Impostos a recuperar	365	594	717	Arrendamento mercantil	401	377	770
Imposto de renda e contribuição social diferido	2.024	1.761	1.905	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	60	21	118
Depósitos judiciais	694	629	476	Obrigações tributárias	159	304	177
Instrumentos financeiros derivativos	70	90	46	Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	135	1.356
Títulos e valores mobiliários	31	23	29	Imposto de renda e contribuição social	105	0	0
Outros ativos não circulantes	46	46	1.378	Instrumentos financeiros derivativos	79	0	0
				Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	890	868	1.411
				Outros passivos não circulantes	283	269	882
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.230	3.555	4.978	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.611	8.497	11.854
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
				Capital social	6.000	6.000	12.485
				Ações em tesouraria	-6	-8	-20
Imobilizado	2.469	2.429	3.494	Reservas de capital	2.184	2.169	10.481
Intangível	10.391	10.201	12.479	Reservas de lucro	3.911	4.232	0
Direito de Uso	667	650	1.043	Ajustes de avaliação patrimonial	889	647	1.605
				Prejuízo acumulado	0	0	-8.880
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.757	16.836	21.993	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	12.977	13.041	15.671
TOTAL DOS ATIVOS	28.971	29.047	37.133	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	28.971	29.047	37.133

C. Reconciliação EBITDA

Reconciliação EBITDA

(R\$ MM, %) ¹	4T-25	4T-24	% A/A	2025	2024	% A/A
EBITDA	444	-173	-357,1%	2.216	1.850	19,8%
Provisão recebíveis da alienação da The Body Shop	434	0	n.a.	434	0	n.a.
Efeitos associados ao Chapter 11 e recompra ACL	0	496	-100,0%	0	496	-100,0%
Plano de Transformação e Integração	134	254	-47,2%	390	484	-19,4%
Projetos Estratégicos	9	21	-59,9%	108	82	30,4%
Outros	-42	24	-279,6%	-15	-51	-70,4%
EBITDA Ajustado	978	622	57,2%	3.132	2.860	9,5%

¹ Dados do 4T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding

Dados dos 12M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 4T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 12M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

12 Teleconferência de Resultados

Terça-feira, 17 de março de 2026

08h00 | Nova Iorque

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

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

13 Glossário

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

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

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

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

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

CFT: mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (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)

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

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

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

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

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

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

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

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 rerepresentadas de acordo com as mudanças no

poder de compra geral dessa moeda, para que as informações financeiras fornecidas sejam mais significativas

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

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

Onda 2: projeto para integrar as marcas Natura e Avon nos países da América Latina, incluindo distribuição, logística, base de consultoras, etc.

Power Purchase Agreement (PPA): contrato de fornecimento de energia elétrica de longo prazo (geralmente de fonte renovável) firmado entre um gerador e um consumidor, com preços contratados previamente. Com prazos que variam tipicamente entre 8 a 20 anos, os PPAs podem impulsionar o desenvolvimento de novos projetos de geração de energia renovável

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

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

R\$: reais brasileiros

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

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

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

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

14 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Companhia Aberta

CNPJ/ME 71.673.990/0001-77

NIRE 35.300.143.183

**EXTRATO DA ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
REALIZADA EM 11 DE MARÇO DE 2026**

I. DATA, HORA E LOCAL: 11 de março de 2026, às 09:00, na sede da Natura Cosméticos S.A., localizada em São Paulo/SP.

II. CONVOCAÇÃO: Realizada nos termos artigo 15, parágrafo 2º do Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”).

III. PRESENÇA: Presentes todos os membros do Conselho de Administração da Companhia, a saber: Fábio Colletti Barbosa, Presidente do Conselho, Alessandro Giuseppe Carlucci, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Bruno de Araujo Lima Rocha, Gilberto Mifano, Guilherme Peirão Leal, João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira, Maria Eduarda Mascarenhas Kertész e Pedro Luiz Barreiros Passos, membros do Conselho de Administração. Presente ainda o Sr. Moacir Salzstein, Diretor de Governança Corporativa da Companhia.

IV. COMPOSIÇÃO DA MESA: Assumiu a presidência da mesa o Sr. Fábio Colletti Barbosa, que convidou o Sr. Moacir Salzstein para secretariar os trabalhos.

V. ORDEM DO DIA: Deliberar sobre a recomendação de aprovação, pelos acionistas da Companhia, a se reunirem em assembleia geral ordinária e extraordinária da Companhia a ser realizada em 29 de abril de 2026 (“AGOE”), das demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do relatório anual da administração, das notas explicativas, da minuta do relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras e do parecer favorável do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e Finanças.

VI. DELIBERAÇÕES: Após as discussões relacionadas à matéria constante da Ordem do Dia, e tendo em vista as informações recebidas pela Companhia, os membros do Conselho de Administração deliberaram, por unanimidade e sem ressalvas, recomendar, de acordo com o disposto no artigo 142, inciso V, da Lei nº 6.404/76 e no artigo 20, inciso X do Estatuto Social da Companhia, a aprovação, pelos acionistas da Companhia, a se reunirem na AGOE, das

demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do relatório anual da administração, das notas explicativas, da minuta do relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras e do parecer favorável do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e Finanças, documentos esses a serem divulgados em 16 de março de 2026.

VII. ENCERRAMENTO: O Presidente agradeceu a presença de todos e deu por encerrados os trabalhos, suspendendo antes a reunião para que se lavrasse a presente ata, a qual, depois de lida, discutida e achada conforme, foi aprovada e assinada pela mesa e pelos presentes.

*Certifico para os devidos fins, que o presente documento é um **extrato** da ata lavrada em livro próprio, nos termos do parágrafo 3º, artigo 130 da Lei nº 6404/76, conforme alterada.*

São Paulo, 11 de março de 2026.

DocuSigned by:

Moacir Salstein

Moacir Salstein

Secretário da Mesa

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Companhia Aberta

CNPJ/ME 71.673.990/0001-77

NIRE 35.300.143.183

**ATA DA REUNIÃO DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE
FINANÇAS REALIZADA EM 09 DE MARÇO DE 2026**

- I. DATA, HORA E LOCAL:** 09 de março de 2026, às 09:00, na sede da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”).
- II. CONVOCAÇÃO:** Realizada nos termos do item 6.3 do Regimento Interno do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças da Natura Cosméticos S.A..
- III. PRESENÇA:** Presentes todos os membros do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças da Companhia (“Comitê”), a saber: Gilberto Mifano, Presidente do Comitê, Andrea Maria Ramos Leonel e Eduardo Rogatto Luque, membros do Comitê. Presente ainda o Sr. Moacir Salzstein, Diretor de Governança Corporativa da Companhia e Itamar Gaino Filho, Consultor Externo do Comitê de Auditoria.
- IV. COMPOSIÇÃO DA MESA:** Assumiu a presidência da mesa o Sr. Gilberto Mifano, que convidou o Sr. Moacir Salzstein para secretariar os trabalhos.
- V. ORDEM DO DIA:** Revisar, nos termos do Artigo 2.3 e 4.1(iii) do Regimento do Comitê, as demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do relatório anual da administração, das notas explicativas e da minuta do relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras.
- VI. DELIBERAÇÕES:** Após as discussões relacionadas à matéria constante da ordem do dia, os membros do Comitê, por unanimidade de voto dos presentes e sem ressalvas, manifestaram-se favoravelmente às demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do relatório anual da administração, das notas explicativas, da minuta do relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras e se comprometeram a apresentar a respectiva recomendação para a aprovação pelo Conselho de Administração da Companhia.

VII. ENCERRAMENTO: O Presidente agradeceu a presença de todos e deu por encerrados os trabalhos, suspendendo antes a reunião para que se lavrasse a presente ata, a qual, depois de lida, discutida e achada conforme, foi aprovada e assinada pela mesa e pelos presentes.

Certifico para os devidos fins, que o presente documento reflete da ata lavrada em livro próprio, nos termos do parágrafo 3º, artigo 130 da Lei nº 6404/76, conforme alterada.

São Paulo, 09 de março de 2026.

DocuSigned by:
Moacir Salzstein
Moacir Salzstein

Secretário da Mesa



NATURA COSMÉTICOS S.A.

CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

**DECLARAÇÃO DA DIRETORIA
SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso VI da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025.

São Paulo, 13 março de 2026..

DocuSigned by:

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

508C470BA2BE40E...

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

Diretora Financeira e de Relações com Investidores



NATURA COSMÉTICOS S.A.

CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

**DECLARAÇÃO DA DIRETORIA
SOBRE O RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE**

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso V da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as opiniões constantes do Relatório dos Auditores Independentes em relação às Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025.

São Paulo, 13 de março de 2026.

DocuSigned by:

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

608C470BA2BE40E...

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães

Diretora Financeira e de Relações com Investidores
