

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

natura

Informe Integrado **2025**

A close-up photograph of a person's face, focusing on the eye and cheek area. A finger is applying a white cream to the skin. The skin has a warm, brownish-orange tone.

natura

Informe Integrado 2025

Índice

1	Nuestras prácticas de informe	3
2	Mensaje de la Administración	7
3	Quiénes somos	11
4	Destacados 2025	16
5	Gobernanza, riesgos y ética	21
6	Desempeño financiero	25
7	Natura: líder en belleza y cuidados personales en América Latina	29
8	Estrategia de marcas y portafolio	33
9	Investigación, desarrollo e innovación	39
10	Omnicanalidad y centralidad en el cliente	45
11	Nuevas avenidas de crecimiento	52
12	Operaciones y logística	56
13	Nuestra gente	66
14	Compromisos 2030	71
15	Referencias técnicas y Índice GRI	79

natura

Informe Integrado 2025

1

Nuestras prácticas de informe

GRI 2-1 | 2-2 | 2-3 | 2-5 | 2-14 | 2-29 |
3-1 | 3-2 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios
<IR> Conceptos fundamentales del Informe Integrado

5 Doble materialidad

6 Temas materiales

BIENVENIDO a la edición 2025 del Informe Integrado de Natura. La publicación presenta una síntesis de los resultados, financieros y no financieros, de las estrategias y de los compromisos que orientaron nuestra actuación a lo largo de un año de grandes transformaciones. Este informe abarca el período del 1º de enero al 31 de diciembre de 2025.

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

Para fines de claridad, el término Natura Cosméticos S/A ("Natura" o "Compañía") se refiere a la organización como un todo, abarcando las operaciones de las marcas Natura y Avon. Cuando la mención se refiera específicamente a la marca Natura, esto será indicado en el texto, y los datos y la información presentados excluirán los resultados de la marca Avon.

La definición de los temas materiales se basó en un proceso estructurado de doble materialidad, que evalúa los impactos de Natura sobre la sociedad y el medio ambiente, y también los riesgos y oportunidades capaces de influir en el desempeño, la generación de valor y la sostenibilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Este informe presenta indicadores, datos y la perspectiva estratégica de las operaciones de la Compañía y de su cadena de valor.

El contenido fue elaborado en conformidad con los principios del Informe Integrado (<IR>), de la IFRS Foundation, y con los Estándares GRI - Global Reporting Initiative (GRI), incorporando marcos complementarios, como el Sustainability Accounting Standards Board (SASB), y estándares de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) y de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). La información presentada también está alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los principios del Pacto Global, iniciativas de las Naciones Unidas. GRI 2-3

Comunicamos mediante hecho relevante que adoptaremos anticipadamente las normas globales IFRS S1 y S2. Natura asume voluntariamente la posición de *early adopter*, integrando un selecto grupo de organizaciones que se dispusieron

a aplicar los nuevos estándares para ampliar la comparabilidad y el rigor de sus divulgaciones financieras de sostenibilidad y la de adhesión a los nuevos estándares.

Los lineamientos de este informe y su contenido fueron aprobados por la alta administración de la Compañía, asegurando consistencia estratégica y gobernanza del proceso de informe. **Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independientes Ltda.** realizó el proceso de aseguramiento limitado, de forma independiente, en adherencia a los principios del Informe Integrado, a los Estándares GRI, al SASB, a las normas ISAE 3000 e ISAE 3410 y a las orientaciones de la OCPC 09 – Informe Integrado, conforme aprobado por la Resolución CVM 14/2020.

GRI 2-5 | 2-14

Además de esta publicación, integran el Informe Integrado 2025 el [Cuaderno de Indicadores ESG 2025](#) y la [Central de Resultados \(ESG Scorecard\)](#)¹ que concentran información detallada sobre desempeño ambiental, social y

de gobernanza, con datos de riesgos, materialidad e indicadores financieros. Estos documentos están alineados a los principales frameworks de reporte, y el Cuaderno de Indicadores ESG fue igualmente sometido al proceso de aseguramiento limitado, de acuerdo con el Comunicado Técnico CTO n° 07 – 2022 emitido por el Consejo Federal de Contabilidad (CFC), y de acuerdo con la NBC TO 3000 – Trabajos de Aseguramiento Diferentes de Auditoría y Revisión, también emitida por el CFC que es equivalente a la norma internacional ISAE 3000 – "Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information", emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board, ampliando la transparencia del informe. La información complementaria también puede consultarse en nuestro sitio de [Relaciones con Inversionistas](#). Dudas o solicitudes adicionales pueden ser enviadas al e-mail institucional@natura.net. Inversionistas pueden contactar ri@natura.net. GRI 2-3

¹ La Central de Resultados (ESG Scorecard) no fue objeto de aseguramiento por nuestros auditores independientes.

Doble materialidad

GRI 3-1 | 3-2 | <IR> Riesgos, oportunidades y creación de valor

Reflejando el nuevo foco operativo de Natura en América Latina y las actuales exigencias del entorno regulatorio, la Compañía actualizó sus temas prioritarios en 2025 por medio de la doble materialidad. El proceso estableció una visión integrada, evaluando tanto los impactos de Natura sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente como la forma en que esos mismos factores representan riesgos y oportunidades para la resiliencia y la generación de valor del negocio en el largo plazo.

La revisión de la matriz de materialidad buscó ir más allá del cumplimiento de lineamientos globales de reporte, al medir la calidad de las relaciones de Natura con su ecosistema, garantizando que los compromisos socioambientales sean percibidos como auténticos y no solo como conformidad con exigencias legales. Uno de los diferenciales de esta revisión fue la incorporación del análisis de la confianza y de la percepción de nuestros principales grupos de interés

sobre cuánto se ven capaces de influir en las decisiones, acciones y resultados de la empresa.

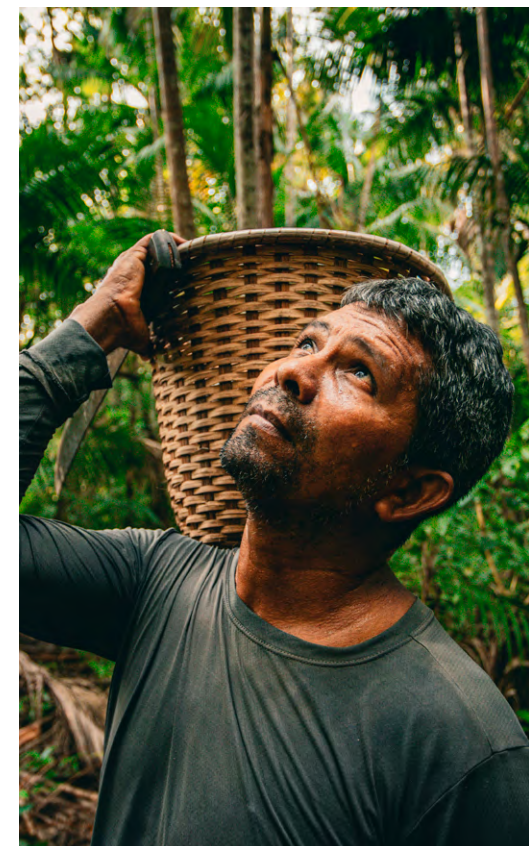
Esta mirada, que llamamos "materialidad relacional", complementa las dimensiones tradicionales de la materialidad financiera y de impacto, y permite evaluar en qué medida nuestra red de relaciones sigue movilizada para ayudar a enfrentar desafíos complejos y generar valor de forma consistente en el largo plazo.

La elaboración de la nueva matriz fue conducida con la experiencia metodológica de GlobeScan Incorporated, consultoría internacional especializada en sostenibilidad, iniciándose con el mapeo de temas basados en estándares globales de sostenibilidad, como la TCFD y la TNFD. A continuación, se realizó una amplia escucha activa, con más de mil grupos de interés y especialistas en América Latina. Por último, los datos fueron consolidados bajo el concepto de doble

materialidad, cruzando la magnitud de los efectos socioambientales con los riesgos y oportunidades financieras, garantizando que los temas prioritarios reflejen tanto el impacto en el mundo como la resiliencia del negocio a largo plazo.

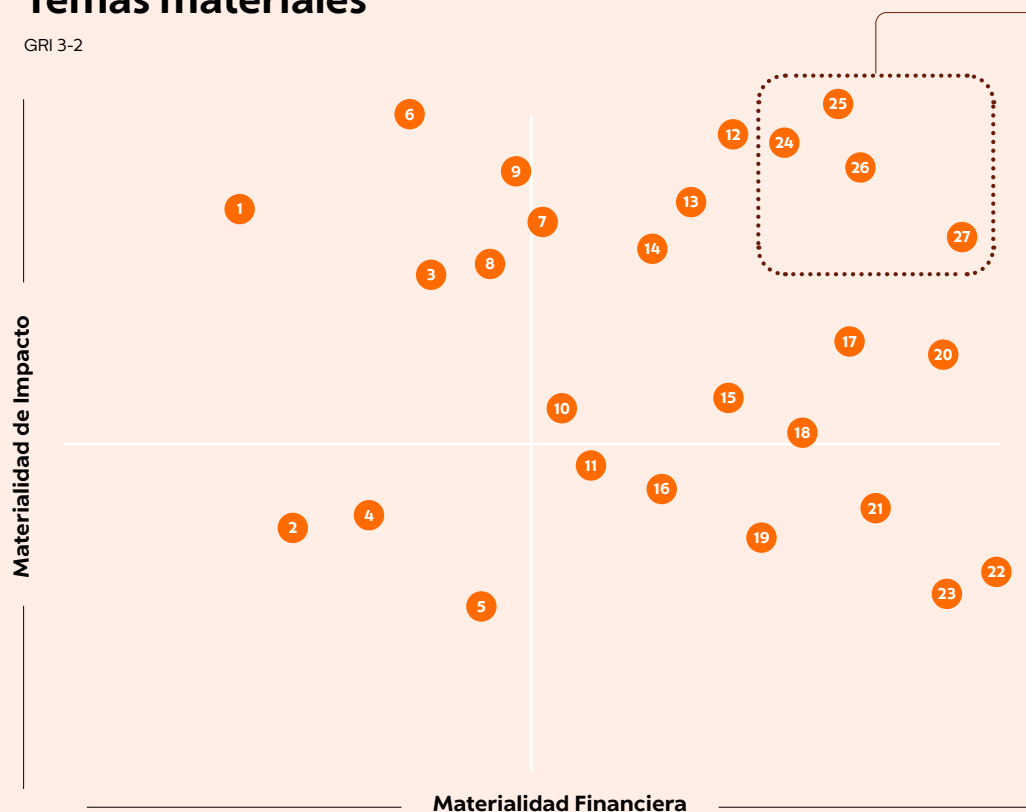
El rediseño de la matriz de materialidad evidencia la maduración de la agenda de sostenibilidad y regeneración, que se mantiene como eje estructurante del modelo de negocio de Natura. Incorporada a la Gestión de Riesgos Corporativos (ERM, en su sigla en inglés), la matriz tuvo sus resultados validados por el máximo órgano de gobierno, el Consejo de Administración, así como por la alta dirección ejecutiva. El seguimiento de los temas está integrado a la planificación estratégica y presupuestaria, con revisión y actualización previstas cada dos años.

 Para más detalles, acceda al caso del proceso de doble materialidad que se divulgará en el sitio de [Relaciones con Inversionistas](#).



Temas materiales

GRI 3-2



En comparación con la versión anterior de la matriz de materialidad (elaborada aún en el contexto del grupo Natura &Co), la lista de temas materiales pasa de tres frentes amplios – Compromiso en la Cadena de Valor, Impacto Socioambiental y Cambio Sistémico – a cuatro áreas:

24 **Nuevos modelos de negocios**

25 **Nuevas tecnologías e integración digital**

26 **Investigación y desarrollo de productos de base regenerativa**

27 **Transición climática**

Lo que cambió en este ciclo

- » **Enfoque Regional:** Enfoque exclusivo en América Latina, aumentando la precisión de los datos.
- » **IFRS:** Alineación con las nuevas normas globales de divulgación financiera de sostenibilidad.
- » **Simbiosis con Riesgos:** Integración directa de los temas materiales al mapa de riesgos corporativos (ERM).

- | | | |
|--|--|--|
| 1. Gestión de residuos | 9. Gestión del agua | 16. Cultura corporativa |
| 2. Compromiso y desarrollo de personas colaboradoras | 10. Diversidad, equidad e inclusión | 17. Evolución del modelo de venta directa |
| 3. Políticas Públicas y acción sistémica | 11. Relación con pueblos y comunidades tradicionales y agricultores familiares | 18. Derechos Humanos de la cadena de valor |
| 4. Privacidad y seguridad de la información | 12. Diseño y circularidad de envases | 19. Relación con proveedores |
| 5. Bienestar y salud de los colaboradores | 13. Escenario político-económico en América Latina | 20. Participación de clientes |
| 6. Ingreso digno e inclusión social de consultoras | 14. Adaptación y justicia climática | 21. Gobernanza y transparencia |
| 7. Eficiencia y resiliencia logística | 15. Seguridad y calidad de los productos | 22. Biodiversidad y regeneración de ecosistemas |
| 8. Eficiencia y transición energética | | 23. Abastecimiento de insumos de la sociobioeconomía |

natura

Informe Integrado 2025

2 Mensaje de la Administración

GRI 2-22

8 Mensaje de los
fundadores

9 Mensaje
del CEO

Mensaje de los Fundadores

Hola, amigas y amigos,

En este año 2026, poco antes de la publicación de este Informe Anual, anunciamos un cambio de gran relevancia en nuestras trayectorias individuales y en la vida de esta empresa que tanto nos apasiona: Natura.

Después de todas las transformaciones que hemos atravesado en los últimos años y que concluimos en 2025, somos invitados a retomar la prosperidad que siempre fuimos capaces de construir. Es esa misma fuerza transformadora la que nos trajo desde la pequeña tienda de la calle Oscar Freire hasta el presente, moldeando esta bella organización de la que tanto nos enorgullecemos.

Entendemos que, en este momento de transición de un ciclo de simplificación hacia un ciclo de aceleración e innovación, se hacía necesario un ajuste vigoroso y de renovación en nuestra gobernanza.

Celebramos un nuevo Acuerdo de Accionistas, por un plazo de 10 años, manteniendo inalteradas nuestras participaciones accionarias y reafirmando nuestro sólido compromiso con el futuro de la empresa.

Simultáneamente, tomamos la decisión de pasar del Consejo de Administración de Natura a un Consejo Consultivo, de naturaleza puramente consultiva y no deliberativa. Es la transición de un espacio deliberativo y de gestión hacia un entorno orientado a la perennización de los principios éticos y valores de Natura. Estaremos dedicados a preservar aquello que es esencial: la innovación y la memoria.

Seguimos muy cerca, no para interferir, sino para estimular y apoyar esta inmensa red de afecto que es Natura. Seguiremos acompañando los pasos del liderazgo de la empresa, ya sea en el Consejo Consultivo que se constituirá, ya sea mediante la participación en comités de asesoramiento que traducen nuestra filosofía empresarial.

Con extrema confianza, indicamos nuevos liderazgos para el Consejo de Administración. Un equipo imbuido de inmensa energía. Tenemos la certeza de que esta nueva generación llega fortalecida por nuestra cultura, plenamente capaz de innovar y de conducir a Natura por esta trayectoria luminosa, que comenzó



| Luiz Seabra

hace 56 años y que ahora entra en un nuevo ciclo.

Natura mantendrá vivo el espíritu que la trajo hasta aquí. Nuestra empresa tiene la necesidad vital de reunir a personas que compartan los mismos sueños, como el deseo genuino de ayudar al mundo y de cultivar un ambiente de trabajo que sea, en todos los sentidos, extraordinario.

Seguimos creyendo que las empresas pueden y deben actuar como verdaderos agentes de transformación. Sabemos que, para ejercer este papel, las organizaciones deben ser muy exitosas desde el punto de vista de la generación de valor económico. Pero tenemos la convicción de que el éxito puramente financiero es absolutamente insuficiente. Las empresas pueden y deben ser, ante todo, constructoras de valor social y ambiental.



| Guilherme Leal

Estamos extremadamente confiados en que esta vigorosa evolución de la gobernanza será guardiana de la cultura y de los valores de Natura y contará con las competencias necesarias para apoyar el actual momento del negocio y la ejecución de nuestra estrategia. Seguimos atentos al momento de la empresa y a nuestros planes para el futuro, con la certeza de que los alcanzaremos.

Agradecemos inmensamente el apoyo y la confianza de todos los que estuvieron y están junto a Natura a lo largo de esta trayectoria: clientes, consultoras, colaboradores, proveedores e inversionistas. Estaremos juntos en la próxima Convención de Ventas, en los pasillos de Natura o en algún ritual de este negocio vibrante que tanto nos encanta y que nos alimenta el alma.



| Pedro Passos

Mensaje del CEO



| João Paulo Ferreira

El año 2025 marcó la conclusión exitosa de uno de los ciclos de transformación más profundos de la historia de Natura. La estrategia de simplificación corporativa y retorno a nuestras raíces, iniciada en 2022, consolidó el foco en el crecimiento de las operaciones en América Latina y en la expansión de la rentabilidad. Natura es hoy una potencia latinoamericana de Belleza y Cuidados Personales, líder del sector en la región desde hace nueve años, como señala la última edición del análisis de mercado de Euromonitor International.

En 2025, realizamos la desinversión de todas las operaciones de Avon en América Central y República Dominicana (Avon CARD), de Avon International y de Avon Rusia¹. También incorporamos Natura &Co Holding S.A. a Natura Cosméticos S.A., en

línea con la estrategia de simplificación y reduciendo costos corporativos. Con ese movimiento, recuperamos el código original del IPO en 2004 para la negociación de las acciones – NATU3 – un símbolo del reencuentro con nuestra esencia.

En las operaciones de América Latina, 2025 fue un año de desafíos relevantes en nuestros tres mayores mercados. Navegamos tanto por un contexto externo de retracción del consumo en Brasil como por los efectos autoimpuestos y transitorios de la integración con Avon en Argentina y en México. Aun así, nuestra disciplina financiera y el rigor en la asignación de capital permitieron proteger la caja y expandir la rentabilidad. Registramos crecimiento en todos los

mercados y ganamos participación de mercado en Chile, Perú y Colombia, países donde la integración con Avon está más madura.

El desempeño operativo en la región refleja la ejecución rigurosa de la estrategia diseñada en el ciclo anterior. Con la conclusión de la "Ola 2", se cerraron los costos de transformación, que, siguiendo nuestro compromiso, fueron inferiores a lo registrado en 2024. En la parte final del año, iniciamos la implementación de un nuevo modelo operativo, más ágil y eficiente, con menos niveles de decisión. Esta transformación revitaliza un ambiente de estímulo a la innovación y renueva nuestro foco absoluto en el fortalecimiento de nuestras marcas, en la excelencia de la ejecución

comercial y en la calidad de las relaciones con nuestros clientes.

La eficiencia operativa y la solidez financiera garantizan el crecimiento del negocio y amplían nuestra fuerza transformadora para generar impacto positivo para la sociedad y para toda nuestra red de relaciones. En 2025, reafirmamos públicamente nuestro compromiso con la construcción de un mundo más justo, ético e inclusivo. Celebramos 25 años de actuación en la Amazonía con una participación activa en la COP30. Asumimos metas socioambientales aún más ambiciosas con el relanzamiento de nuestra Visión 2025-2050, una estrategia para la regeneración sistémica, guiada por la certeza de que mitigar y compensar daños ya no basta

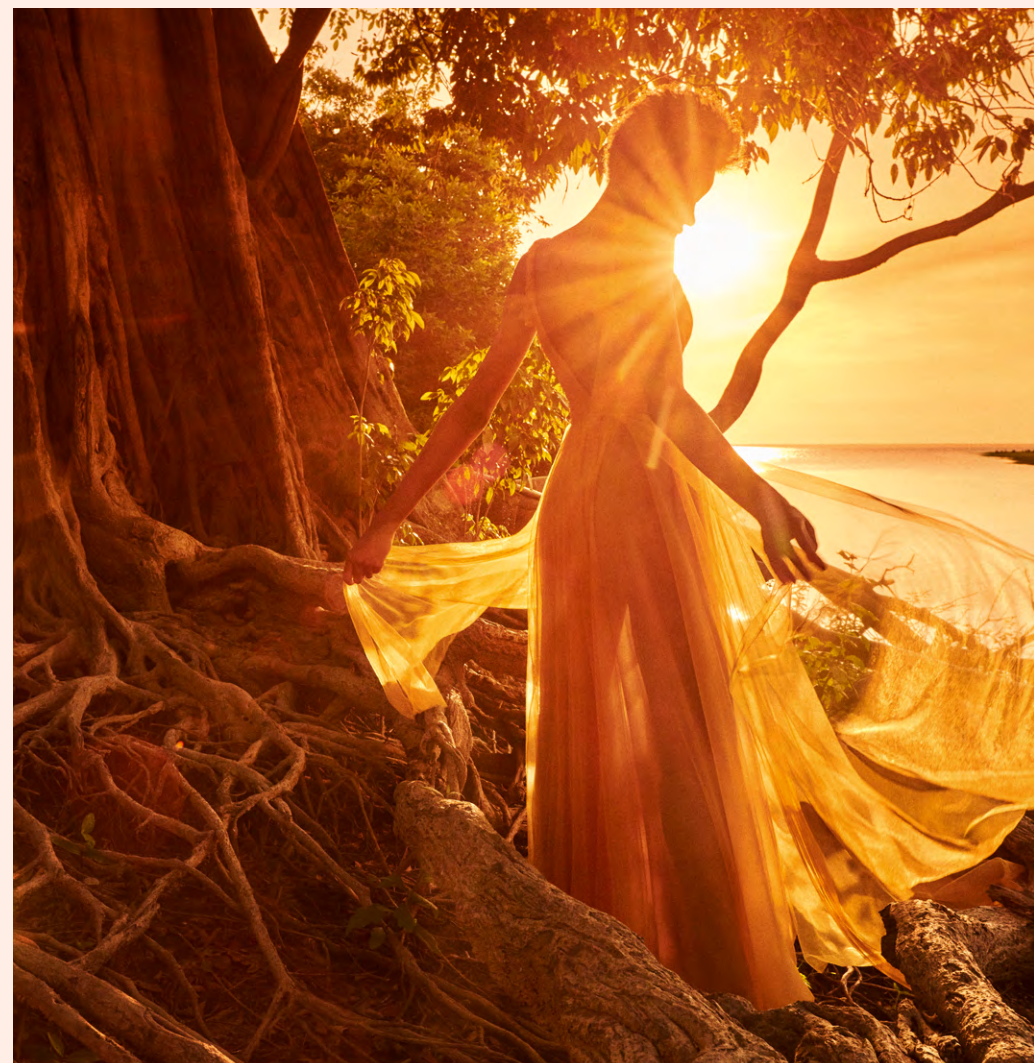
ante los desafíos del planeta. Nuestro compromiso es audaz: convertirnos en un negocio 100% regenerativo, generando impacto positivo simultáneamente en los capitales financiero, natural, social y humano.

En este año intenso, la ejecución disciplinada de nuestra estrategia nos permitió cerrar un ciclo de transformación consolidando nuestro liderazgo de mercado, siempre guiados por la filosofía empresarial que nos trajo hasta aquí: la visión de que la longevidad de un negocio está ligada a su capacidad de generar prosperidad compartida.

Natura hoy tiene una estructura más liviana, fluida y ágil, bien posicionada para inaugurar un nuevo capítulo en su historia. Anunciamos, a inicios de 2026, una renovación en la gobernanza y en el Consejo de Administración de la empresa. Al mismo tiempo que preservamos la esencia y el legado que siempre distinguieron a Natura, el colegiado suma nuevos nombres y competencias complementarias para que podamos impulsar el crecimiento en esta nueva etapa. Logramos algo excepcional. Combinar memoria e innovación mientras nos proyectamos hacia el futuro.

Seguimos enfocados en la expansión de nuestros negocios en América Latina, con avenidas claras de crecimiento y teniendo la centralidad en las relaciones con nuestros clientes como el eje definitivo de nuestras decisiones y de la asignación eficiente de nuestro capital.

Agradecemos a nuestras personas colaboradoras, consultoras, proveedores, accionistas y clientes por creer que prosperidad económica y el cuidado de la vida son dimensiones inseparables de un negocio comprometido con la construcción de un mundo mejor.



natura

Informe Integrado 2025

3 Quiénes somos

- 12 *Nuestras marcas*
- 13 *Nuestra Esencia*
- 14 *Presencia global*
- 15 *Nuestro modelo de negocio*

Nuestras marcas

GRI 2-6



Fundada en 1969, Natura es la **marca número 1 en belleza, cuidados personales y fragancias en América Latina, líder en venta directa en Brasil**. Reconocida por su modelo de negocio sostenible, referencia en bioeconomía ligada a la biodiversidad, actúa desde hace más de 25 años en la Amazonía, donde ayuda a conservar 2,2 millones de hectáreas de selva e impacta positivamente a más de 13,1 mil familias. Carbono neutral desde 2007, sigue en una jornada de descarbonización alineada a su Plan de Transición Climática. Natura une la potencia de la biodiversidad a la ciencia para innovar, entregando cosméticos de alto rendimiento y probando que es posible cultivar la belleza generando impacto positivo para las personas, la naturaleza y el clima.



Todos sus productos son libres de crueldad animal desde hace más de dos décadas y utilizan 97% de fórmulas veganas. Más de 2,6 millones de Consultoras de Belleza llevan el Bien Estar Bien a clientes y hogares. Es Empresa B desde 2014 (la primera de capital abierto certificada en el mundo) y, en 2025, lanzó la Visión 2025-2050, con el plan para convertirse en un negocio regenerativo. La línea Ekos está certificada por la Unión para el Biocomercio Ético (UEBT) desde 2018, y desde 2024 se convirtió en pionera global en recibir el sello UEBT Regenerativo, otorgado a la cadena de suministro de castaña.

Sepa más en www.natura.com.br



AVON

Fundada en 1886 e incorporada a Natura en 2020, Avon fue precursora del modelo de venta directa global en el sector de belleza, generando oportunidades de independencia para millones de mujeres. Su portafolio abarca líneas icónicas de Maquillaje, categoría en la que es la marca número uno en Brasil, además de Cabello, Perfumería y Casa y Estilo. Pionera en el apoyo a causas femeninas, como el combate a la violencia de género y al cáncer de mama, la marca también se destaca internacionalmente por la innovación, con más de mil patentes. En 2026, Avon unió su vocación social a su ADN disruptivo y pasó a posicionarse como una FemTech: una empresa ágil, tecnológica y totalmente enfocada en las necesidades holísticas de lo femenino.

Sepa más en www.avon.com.br

Nuestra Esencia

RAZÓN DE SER

Nuestra Razón de Ser es crear y comercializar productos y servicios que promuevan el Bien Estar Bien.

Bienestar

Es la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo, con su cuerpo.

Estar bien

Es la relación empática, exitosa, placentera, del individuo con el otro, con la naturaleza de la cual forma parte, con el todo.

Creencias

- » La vida es un encadenamiento de relaciones. Nada en el universo existe por sí solo, todo es interdependiente. Creemos que la percepción de la importancia de las relaciones es el fundamento de la gran revolución humana en la valorización de la paz, de la solidaridad y de la vida en todas sus manifestaciones.
- » La búsqueda permanente del perfeccionamiento es lo que promueve el desarrollo de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad.
- » El compromiso con la verdad es el camino hacia la calidad de las relaciones.
- » Cuanto mayor la diversidad de las partes, mayor la riqueza y la vitalidad del todo.
- » La búsqueda de la belleza, legítimo anhelo de todo ser humano, debe estar libre de prejuicios y manipulaciones.
- » La empresa, organismo vivo, es un dinámico conjunto de relaciones. Su valor y su longevidad están ligados a su capacidad de contribuir a la evolución de la sociedad y su desarrollo sostenible.

Visión

Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual forman parte, con el todo.

Presencia global

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

8

Países

(Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay)

13.937

personas colaboradoras

500+

Puntos de Venta con Avon

4

Fábricas

(Cajamar, Ecoparque/Benevides, Moreno y Celaya)

2,844 millones¹

de consultoras

17

Centros de distribución

(Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Ecuador, México)

1.183

Tiendas

Natura mantiene presencia digital en **29 países** europeos y en **EE. UU.** actúa por medio de una estrategia multicanal.



Capitales utilizados



Industrial

- » Plantas de producción y centros de distribución de nuestros productos
- » Tiendas físicas y operaciones de e-commerce y social selling



Financiero

- » Recursos de accionistas e inversionistas para dar soporte a la ejecución de la estrategia
- » Crédito y financiamiento
- » Captación de US\$ 1 mil millones en títulos vinculados a la sostenibilidad
- » Captación de R\$ 1,3 mil millones en un nuevo título vinculado exclusivamente al uso sostenible de bioactivos de la Amazonía
- » 100% de cumplimiento de pago de los tomadores en el modelo de *blended finance* desarrollado con Vert, FUNBIO e inversionistas como la IFC



Humano

- » 13,9 mil personas colaboradoras
- » 2,8 millones de Consultoras de Belleza
- » Comunidades agroextractivistas de la sociobiodiversidad
- » Atributos y valores de nuestra cultura organizacional



Natural

- » Recursos naturales (energéticos, hídricos y activos de la biodiversidad)



Social

- » Relaciones orientadas por la creación de valor junto a las Consultoras de Belleza
- » Asociación con comunidades agroextractivistas de la sociobiodiversidad y otros proveedores de servicios y materias primas
- » Conexión con los consumidores de nuestras marcas
- » R\$ 14,3 millones en crédito para 15 asociaciones y cooperativas proveedoras en el 2º ciclo del Mecanismo Financiero Amazonía Viva
- » Seguros personalizados para consultoras: Estoque+Casa, para protección patrimonial, y Saúde Protegida, enfocado en bienestar y cuidados personales.



Intelectual

- » Ecosistema de innovación abierta
- » Patentes y nuevos productos
- » Conocimientos tradicionales y los generados en nuestra relación con comunidades agroextractivistas de la sociobiodiversidad

Nuestro modelo de negocio

GRI 2-6 | 2-7 | 2-8 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios <IR> Creación de valor en el corto, mediano y largo plazo

Nuestras entregas y soluciones

Productos de belleza y bienestar en diversas categorías

Redes de negocios para Consultoras de Belleza

Modelo comercial multicanal

Compromisos 2030

Conozca nuestras metas [aquí](#).

Valor generado e impactos



Sociedad y medio ambiente

Buscamos promover la sostenibilidad con una agenda que prioriza la transición climática, la protección de la Amazonía y la economía circular y regenerativa. Actuamos también en la defensa de los derechos humanos, de la educación y de las causas vinculadas a las mujeres y niñas.



Inversionistas

Retorno financiero vinculado a los resultados del negocio.



Consumidores finales

Estrategias multicanales para experiencias únicas de compra, según la preferencia de cada consumidor.



Comunidades proveedoras y de relaciones

Apoyamos la generación de ingresos por medio del comercio justo con cooperativas y pequeños productores, promoviendo la conservación de la biodiversidad y el desarrollo local.



Personas colaboradoras

Promovemos el bienestar de las personas colaboradoras con equidad salarial, remuneración digna y fortaleciendo la diversidad.



Consultoras de Belleza

Fortalecemos un ecosistema que impulsa el emprendimiento, la generación de ingresos y la independencia financiera, mejorando la calidad de vida de millones de personas, principalmente mujeres.



Proveedores

Fomentamos el desarrollo sostenible en nuestra cadena de suministro, con foco en derechos humanos, innovación y trazabilidad para crear valor social y ambiental.

natura

Informe Integrado 2025

4

Destacados 2025

- 17 Destacados financieros
- 18 Destacados ESG
- 19 Certificaciones e índices ESG
- 20 Premios y reconocimientos

Destacados financieros

Natura

➤ Ingresos netos

R\$ **22,2** mil millones^{1,2}

➤ EBITDA recurrente

R\$ **3,1** mil millones³

➤ Margen EBITDA recurrente

14,1% expansión de **190 puntos base** en relación con el año anterior

➤ Margen EBITDA América Latina

14,6% con incremento de **130 puntos base** en comparación con 2024

➤ Utilidad Neta

R\$ **974** millones^{1,2} (operaciones continuadas, y excluidos efectos de The Body Shop y otras desinversiones)

➤ Apalancamiento

1,31x (deuda neta / EBITDA, excluyendo The Body Shop), dentro de la estructura de capital óptima

¹ Debido a la incorporación de Natura &Co Holding por Natura Cosméticos en julio de 2025 (estrategia de simplificación corporativa), los datos de 2025 se presentan con carácter pro-forma para mejor fidelidad gerencial. A partir de 2026, los estados financieros de Natura Cosméticos pasarán a reflejar integralmente los datos consolidados de la operación. Los datos reportados arriba fueron publicados en el Informe de Administración de 2025 de la Compañía.

² El EBITDA del trimestre fue presionado por la provisión sin efecto caja de R\$ -434 millones referente a las cuentas por cobrar de la venta de The Body Shop. Excluyendo ese efecto no recurrente, la relación deuda neta/EBITDA quedó dentro del rango óptimo de nuestra estructura de capital, en 1,31x.

Destacados ESG



Ampliamos la **inclusión financiera** de nuestra red de consultoras, alcanzando cerca de **1,4 millones de cuentas activas en Emana Pay, fintech de Natura**, y promoviendo educación financiera para más de **80 mil consultoras**.



Superamos la **meta de 49 bioactivos prevista para 2027** por nuestro *sustainability-linked bond* (R\$ 1,3 mil millones), avanzando hacia el objetivo de 55 activos de la Amazonía para 2030.



Avanzamos en nuestro **compromiso Net Zero**, reduciendo en **17% las emisiones absolutas de carbono en 2025**, en el alcance de la SBTi, en comparación con el año anterior.



Consolidamos el **Mecanismo de Financiamiento Amazonía Viva**, totalizando **R\$ 41 millones** movilizados hasta 2025, para apoyar cadenas de la sociobiodiversidad, conservación y regeneración forestal y desarrollo socioeconómico.



Perfeccionamos la medición de valor de nuestro modelo de negocio con el **IP&L**, herramienta que monetiza nuestros impactos socioambientales, registrando **R\$ 86,8 mil millones en impacto positivo** en 2025, generando **R\$ 4 en valor social** por **cada R\$ 1 de ingresos**.



Avanzamos en la agenda de circularidad, alcanzando **30,1% de contenido plástico reciclado** en los envases de la marca Natura, superando con un año de anticipación la meta de 25% establecida con la Ellen MacArthur Foundation.



Comunicamos mediante hecho relevante que adoptaremos anticipadamente los **estándares internacionales IFRS S1 y S2**, ampliando la transparencia del reporte financiero en sostenibilidad y convirtiéndonos en precursores en la divulgación integrada de riesgos, dependencias y oportunidades socioambientales por medio de la TCFD.

Certificaciones e índices ESG

GRI 3-3 | Nuevos Modelos de Negocios | GRI 3-3 Transición climática | GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa

Empresa B

Diez años después de convertirse en la primera Empresa B de capital abierto, Natura reafirmó su liderazgo en ESG al ser recertificada en 2024, por 4ª vez consecutiva, con notas destacadas en prácticas de impacto social y gobernanza.

CDP Climate Change

Por su alto desempeño en gestión de impacto ambiental, Natura conquistó la nota máxima (A) en Cambios Climáticos del CDP, distinción concedida a solo el 4% de las compañías evaluadas.

Índices B3

Natura se destacó en 2025 por su presencia triple en los índices de sostenibilidad (ISE), carbono (ICO2) y diversidad (IDIVERSA) de la B3, validando el alcance de sus prácticas de gestión y gobernanza.

S&P Global Sustainability Yearbook

Natura está entre las empresas destacadas del S&P Global Sustainability Yearbook 2026, en la categoría Personal Products, como líder en sostenibilidad en América Latina y 4ª posición en el ranking global.

The Leaping Bunny

Pionera en Brasil al recibir el sello de Cruelty Free International, en 2018, Natura garantiza la ausencia de pruebas en animales en todo su portafolio, práctica que sostiene desde hace dos décadas.

UEBT

Hace siete años la línea Ekos está certificada por la UEBT y, en 2024, Natura se convirtió en la primera empresa contemplada con el sello UEBT Regenerativo, aplicado a la cadena de suministro de castaña.

ISS ESG

En 2025, evolucionamos al nivel B-, lo que nos posiciona como una de las líderes globales en el sector de Household & Personal Products, en la evaluación de Institutional Shareholder Services, considerando criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

Morningstar Sustainalytics

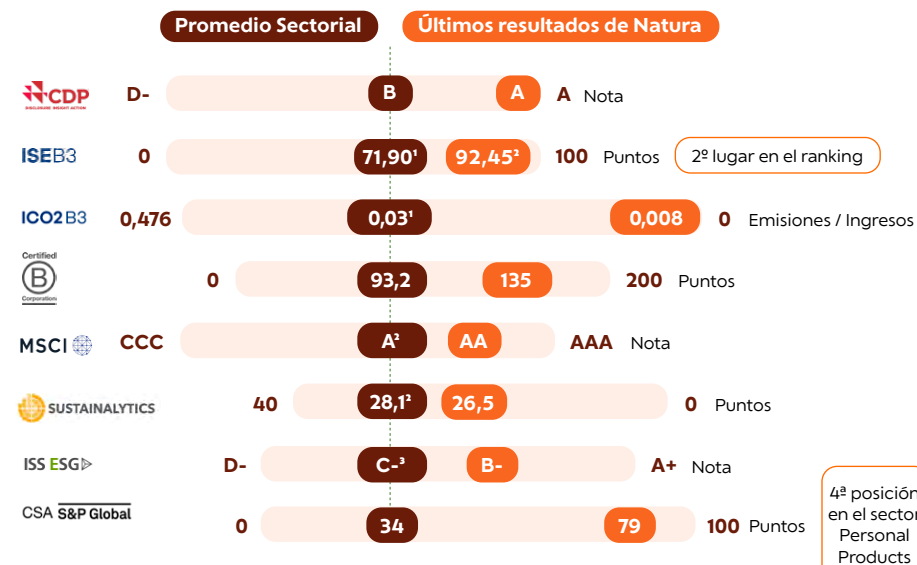
Mantuvimos en 2025 nuestro menor nivel histórico de riesgo (Riesgo Medio) alcanzado en 2024, reflejando la simplificación del negocio.

MSCI

Conquistamos el rating AA en la clasificación de exposición a riesgo ESG de MSCI (Morgan Stanley Capital International), destacándonos por encima del promedio general (que registró el nivel A).

Destacados ESG

Natura demuestra desempeño por encima del promedio en las principales clasificaciones y certificaciones:



¹ Promedio general. Natura es la única empresa de Productos de Uso Personal y de Limpieza listada en el portafolio.

² Promedio de 2024. | ³ Promedio general. Datos sectoriales no disponibles.

Premios y reconocimientos de Natura en 2025



Valor Inovação Brasil 2025

Elegida la **empresa más innovadora del país** (1º lugar general) y líder en el sector de Cosméticos, con foco en bioeconomía, IA y regeneración en la Amazonía.



Brand Momentum Index (BMI)

Elegida la segunda **marca brasileña de belleza más influyente** en el ranking BMI. La fuerza del portafolio también se destacó: Natura Ekos quedó en la 8ª posición general.



100 Open Startups

Primer lugar en Cosméticos y 14ª posición en el ranking general TOP 100 Open Corps, en la edición **Campeãs da Década** del ranking 100 Open Startups.



Brand Finance

Única empresa del sector de cosméticos listada en el informe *Sustainability Perceptions Index 2025*, de Brand Finance, en reconocimiento a prácticas ESG y liderazgo ambiental.



World's Top Companies for Women

Reconocimiento global por **equidad de género y liderazgo femenino** en el ranking de la revista *Forbes* y de la plataforma Statista, fue una de las pocas empresas brasileñas en el top 100 mundial de Mejores Empleadores para Mujeres.



Environmental Finance – Sustainable Debt Awards

Ganadora en la categoría Corporate Sustainability-Linked Bond of the Year por la **emisión de títulos de sostenibilidad** vinculados a metas socioambientales y a la protección de la Amazonía.





natura

Informe Integrado 2025



5

Gobernanza, riesgos y ética

GRI 2-9 | 2-10 | 2-11 | 2-12 | 2-13 | 2-14 | 2-15 | 2-17 | 2-18 | 2-23 | 2-24 | 2-25 | 2-26 | 2-27 | 205-1 | 205-2 | 205-3 | 206-1 | 405-1 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios
GRI 3-3 Transición climática | <IR> Capital financiero, capital intelectual, capital humano, capital social y relacional, capital natural

- 22 Estructura de gobernanza corporativa
- 23 Ética, integridad y compliance
- 24 Gestión de riesgos

Estructura de gobernanza corporativa

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

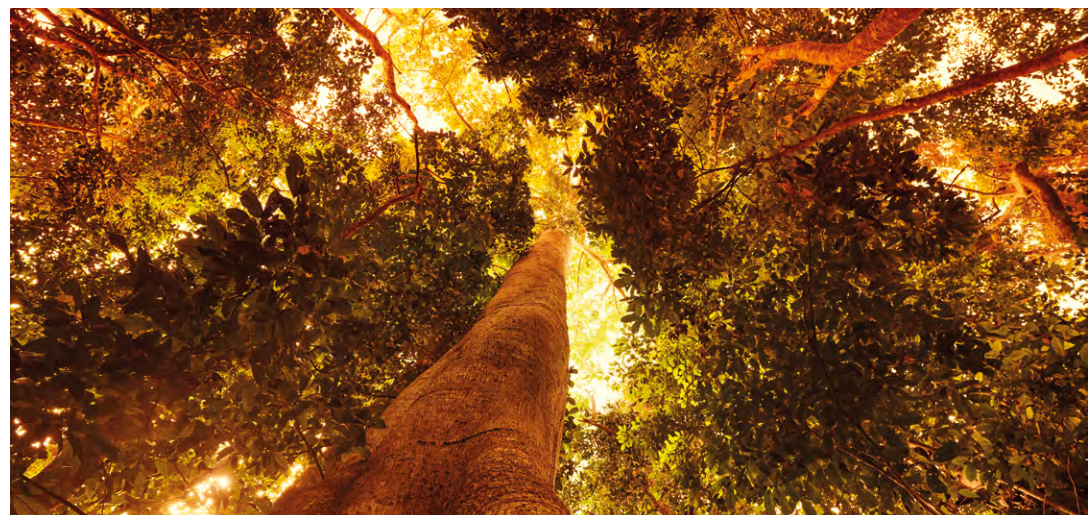
La gobernanza corporativa de Natura asegura la conformidad jurídica y la protección de los derechos de los accionistas, promoviendo la convergencia entre integridad ética y desempeño económico. La gestión adopta una visión multidimensional, comprendiendo que los riesgos financieros, ambientales y sociales son indisolubles de la reputación, de la continuidad y del acceso a capital de la Compañía. En 2025, con foco en la optimización de la asignación de capital y en la generación de valor sostenible, esta estructura de gobernanza fue el motor de agilidad para reorganizaciones societarias críticas, además de la integración operativa y de la disciplina en la asignación de capital.

Bajo la supervisión directa del Consejo de Administración, la disciplina financiera y la eficiencia del portafolio fueron priorizadas en el año, resultando en las ventas de las operaciones de Avon en América Central y República Dominicana (Avon CARD), de Avon International y de Avon Rusia. Este movimiento estratégico refleja el compromiso de Natura de concentrar recursos en geografías de alto potencial,

fortaleciendo la resiliencia del balance y la permanencia del negocio.

La robustez de Natura se fundamenta en una estructura de gobernanza diseñada para garantizar la clara distinción entre las funciones de supervisión estratégica y de gestión ejecutiva. Este ecosistema está sostenido por la Asamblea General de Accionistas, por el Consejo de Administración, por la Dirección Estatutaria y por las instancias de soporte y fiscalización, que comprenden las auditorías interna e independiente, además de las estructuras dedicadas a ética e integridad.

El modelo de gobernanza prioriza la rendición de cuentas por el desempeño, que es asegurada por mecanismos de evaluación vinculados a las metas de la gestión y a los intereses de los accionistas, con el objetivo de asegurar que la ejecución de la estrategia y el impacto generado por la Compañía sean medidos de forma técnica, transparente y orientada al futuro. **GRI 2-14**



Corresponde al Consejo de Administración la función de decidir sobre los rumbos estratégicos de la Compañía, estableciendo las bases para la permanencia de los negocios y actuando como vínculo fiduciario con los accionistas de Natura. El órgano y sus comités de asesoramiento operan bajo procesos rigurosos de evaluación y en estricta conformidad con el Novo Mercado de la B3, buscando la generación de valor sostenible y la permanencia de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2025, el Consejo de Administración estaba compuesto por nueve miembros, siendo una consejera (11,1%) y ocho consejeros (88,9%), con cuatro miembros independientes (44,4% del total). El colegiado mantuvo la segregación entre

las posiciones de presidente del Consejo y de director-presidente de Natura (el CEO).

Para conferir profundidad técnica a sus decisiones, el Consejo contó en 2025 con el asesoramiento de seis comités temáticos: de de Auditoría; de Gestión de Riesgos y Finanzas; de Personas y Desarrollo Organizacional; de Sostenibilidad; de Gobernanza Corporativa; de Estrategia; de Productos y Marcas. Estos foros analizan minuciosamente los temas de sus respectivas especialidades, asegurando que las deliberaciones del colegiado reflejen el compromiso con la excelencia operativa y la transparencia ante el mercado. **GRI 2-9**

Este flujo incluye informes de desempeño, presentaciones ejecutivas y discusiones en reuniones de los comités, con periodicidad mínima trimestral. Además, temas relevantes como sostenibilidad y gestión de impactos son reportados directamente al Consejo a lo largo del año, con al menos una agenda formal anual dedicada a estos tópicos, asegurando supervisión continua e integrada. **GRI 2-12 | 2-13**

El Consejo realiza autoevaluaciones anuales apoyado por la Dirección de Gobernanza Corporativa, que conduce entrevistas con los miembros. Las conclusiones son analizadas por el Comité de Gobernanza y deliberadas por el propio Consejo, buscando el perfeccionamiento continuo de su actuación. **GRI 2-18**

Vea más en el
**Cuaderno de
Indicadores
ESG 2025**

Consejo en transformación

En marzo de 2026, la Compañía anunció alteraciones en su estructura de gobernanza, incluyendo la creación de un Consejo Consultivo con la migración de los fundadores y del entonces presidente del Consejo de Administración, así como cambios propuestos en la composición y presidencia del nuevo Consejo de Administración, que fueron aprobados en Asamblea General de Accionistas realizada en abril de 2026. Adicionalmente, en marzo de 2026 se informó la renovación del Acuerdo de Accionistas del Bloque de Fundadores por otros 10 años, además de la celebración de un compromiso vinculante entre el Bloque de Fundadores y Advent International para la adquisición de participación minoritaria en la Compañía, cuya concreción queda condicionada al cumplimiento de determinadas condiciones precedentes dentro del plazo de seis meses.

Ética, integridad y compliance

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

La ética es un principio fundamental que orienta las relaciones de Natura y sustenta su capital social y reputacional. El Código de Conducta y políticas relacionadas, como la Anticompetencia y la Anticorrupción, así como las de Conflicto de Intereses, Transacción con Partes Relacionadas, Sanciones Comerciales y Respeto en el Lugar de Trabajo, establecen lineamientos claros para administradores, personas colaboradoras, proveedores y socios, alineados a marcos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Global de la ONU.

La Compañía mantiene programas robustos de *compliance* y prevención de la corrupción, sostenidos por entrenamientos continuos, comunicaciones institucionales y canales de denuncia, accesibles al público interno y externo 24 horas al día, 7 días a la semana. En 2025, alcanzamos la marca de 98% de las personas colaboradoras capacitadas en nuestro Código de Conducta, además de promover divulgaciones a lo largo del año sobre temas relacionados con la ética. No hubo casos confirmados de corrupción en el período. **GRI 205-1 | 205-2 | 205-3**

Para recibir reportes de posibles desvíos de conducta, mantenemos la Línea Ética¹, operada de forma independiente, a la que se puede acceder por teléfono, sitio web o WhatsApp – se da seguimiento periódico a los casos por el Consejo de Administración.

Con garantía de anonimato, confidencialidad y no represalia, Natura procesó 644 reportes en 2025. Las investigaciones abarcaron desde conflictos interpersonales hasta dilemas éticos, conducidas bajo rigurosos protocolos corporativos. La remediación de casos integra las áreas de Personas, Jurídico y Compliance, para asegurar respuestas ágiles y proporcionales. La eficacia del sistema está garantizada por el monitoreo de recurrencias, incorporación de aprendizajes y análisis de las evaluaciones hechas por usuarios.

GRI 2-25 | 2-26

El rigor de este sistema de monitoreo se refleja en la gestión de contingencias de la Compañía. En el período, las no conformidades significativas se concentraron en las esferas fiscal y ambiental, involucrando multas accesorias y regulatorias, debidamente tratadas vía procesos formales. No hubo registros significativos en las esferas civil, laboral o de propiedad intelectual. **GRI 2-27**

Consolidando este escenario de integridad, Natura cerró el año 2025 sin acciones judiciales pendientes o cerradas relacionadas con competencia desleal, prácticas monopólicas y contra la libre competencia en ninguna de sus operaciones. **GRI 206-1**

Gestión de riesgos

GRI 3-3 Transición climática | GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 201-2 | <IR> Capital financiero y capital natural

La gestión de riesgos de Natura adopta la estructura de Gestión de Riesgos Corporativos (ERM), alineada a referencias internacionales como los estándares de COSO (Committee of Sponsoring Organizations) y la norma ISO 31000. La gobernanza es monitoreada por el Chief Risk Officer (CRO), que reporta a la Vicepresidencia de Finanzas, Riesgos y Estrategia.

Nuestros criterios de riesgo se basan en sostenibilidad, derechos humanos y crecimiento responsable, orientados a la identificación, priorización y mitigación de exposiciones con base en la probabilidad y magnitud de los impactos. Este monitoreo continuo está respaldado por auditorías internas, con seguimiento del Consejo de Administración. Adicionalmente, nuestros modelos de certificación ISO 9001 y 14001 incluyen auditoría externa anual del proceso de gestión de riesgos, que se realiza desde hace ocho años.

Entre los principales riesgos monitoreados están: tributación, litigios regulatorios, amenazas cibernéticas, transformaciones en el modelo de venta directa, cambios climáticos y pérdida de biodiversidad. Para la realización de un análisis profundo y consistente, los dos últimos son evaluados por los lineamientos globales de la TCFD y de la TNFD, respectivamente, mientras que los impactos sociales pasan por debida diligencia en derechos humanos, de forma integrada a la TISFD (Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures) y al iP&L (Integrated Profit and Loss), nuestra herramienta propietaria de valoración de impacto.

Otra información sobre riesgos y el detalle de multas y pasivos están consolidados en la pestaña "Reputación, Gobierno y Compromiso" del **Cuaderno de Indicadores ESG**, y exposiciones adicionales podrán consultarse en el Informe IFRS.



natura

Informe Integrado 2025

6

Desempeño financiero

GRI 201-1 | 201-2 | 203-1 | SASB-CG-HP-410a.2 | 203-2
SASB-CG-HP-410a.1 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios
<IR> Capital financiero | <IR> Capital industrial

27

Desempeño
integrado: IP&L

Los ingresos netos de Natura totalizaron R\$ 22,2 mil millones¹ en 2025, con el margen EBITDA recurrente alcanzando 14,1%, una expansión de 190 puntos base frente al año anterior. Este avance fue impulsado por eficiencia administrativa y gestión disciplinada de costos. El rigor operativo nos permitió cumplir el compromiso de expandir la rentabilidad en el año, incluso ante un escenario macroeconómico desafiante en Brasil, donde hubo una retracción relevante del consumo, con consecuente impacto en la actividad de la red de Consultoras de Belleza. También enfrentamos una volatilidad temporaria generada por la integración de las operaciones en México y en Argentina, proceso que marcó la conclusión de la Ola 2 (la consolidación de los negocios de Natura y de Avon). El fin de este complejo proceso marca el cierre de un ciclo de costos de transformación (que quedaron por debajo de los R\$ 483,70 millones registrados en 2024).

La utilidad neta de Natura totalizó R\$ 974 millones¹, excluyendo la provisión no recurrente (sin efecto caja) de R\$ 434 millones relativa a gastos de desinversiones y cuentas por cobrar de la venta de The Body Shop, ocurrida en diciembre de 2023. El apalancamiento financiero² cerró el período en 1,31x, dentro del rango óptimo de estructura de capital, un *range* establecido por la Compañía.

Como complemento del análisis del desempeño financiero del período, el demostración presentado al lado detalla cómo los resultados obtenidos por Natura se tradujeron en un impacto socioeconómico compartido.

¹ Debido a la incorporación de Natura &Co Holding por Natura Cosméticos en julio de 2025 (estrategia de simplificación corporativa), los datos de 2025 se presentan con carácter pro-forma para mejor fidelidad gerencial. A partir de 2026, los estados financieros de Natura Cosméticos pasarán a reflejar integralmente los datos consolidados de la operación.

² El EBITDA del trimestre fue presionado por la provisión sin efecto caja de R\$ -434 millones referente a las cuentas por cobrar de la venta de The Body Shop. Excluyendo ese efecto no recurrente, la relación deuda neta/EBITDA quedó dentro del rango óptimo de nuestra estructura de capital, en 1,31x.

RESUMEN DE RESULTADOS 2025

Valores en R\$ millones

	BRASIL	HISPANA	LATAM	GRUPO NATURA
Ingresos Netos	13.423	8.795	22.218	22.218
Crec. YoY - CC (%)	-0,10%	1,50%	1,80%	1,80%
Crec. YoY - BRL (%)	-0,10%	-1,50%	-5,00%	-5,00%
Margen Bruto (%)	69,00%	62,20%	66,30%	66,30%
Var. YoY (bps)	-10 bps	170 bps	90 bps	90 bps
EBITDA Recurrente	2.697	557	3.254	3.132
Crec. YoY (%)	-6,70%	164,00%	4,90%	9,50%
Margen EBITDA Recurrente (%)	20,10%	6,30%	14,60%	14,10%
Var. YoY (bps)	-140 bps	420 bps	130 bps	190 bps
Utilidad neta de las Operac. Continuas ¹				463
Deuda Neta				3.477

¹ La utilidad neta ajustada de Natura totalizó R\$ 974 millones¹ en 2025, excluyendo la provisión no recurrente (sin efecto caja) de R\$ 434 millones relativa a gastos de desinversiones y cuentas por cobrar de la venta de The Body Shop.

Demostración del Valor Agregado¹ GRI 201-1 | <IR> Capital financiero

Valores en R\$ millones²

GENERACIÓN DE VALOR	2025
Ingresos	27.489,11
Insumos adquiridos de terceros	(19.404,42)
Valor agregado bruto	8.084,69
Retenciones	(813,93)
Valor agregado producido por la sociedad	7.270,76
Valor agregado recibido en transferencia	255,46
Valor agregado a distribuir (operaciones descontinuas)	(1.855,17) ³
Total del valor agregado a distribuir (operaciones continuas)	7.526,22

DISTRIBUCIÓN DEL VALOR AGREGADO	2025
Total de la distribución del valor agregado (operaciones continuas)	7.526,22
Personal	3.128,13
Impuestos, tasas y contribuciones	2.746,74
Remuneración de capitales de terceros	1.122,38
Remuneración de capitales propios	528,98 ⁴
Total de la distribución del valor agregado	5.671,05
Valor económico retenido	-512,26

¹ Base 100% alineada con los Estados Financieros Consolidados auditados al 31/12/2025. ² Valores originalmente divulgados en R\$ mil en los Estados Financieros; presentados aquí en R\$ millones. ³ Valor en las operaciones descontinuas, conforme DVA consolidada de los EE. FF. auditados de 2025. ⁴ La remuneración de capitales propios corresponde a la utilidad de las operaciones continuas en el ejercicio anual de 2025.

Desempeño integrado: iP&L¹

GRI 201-1 | GRI 201-2 | SASB-CG-HP-410a.1 | GRI 305-5 | GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios | GRI 3-3 Transición climática <IR> Creación de valor en el largo plazo

El  **Integrated Profit & Loss (iP&L)**, herramienta desarrollada por Natura, mapea los impactos de nuestras operaciones a lo largo de toda la cadena de valor – desde el abastecimiento de las materias primas hasta el uso y descarte de los productos. A partir de métricas científicas y de una metodología robusta, estos impactos se expresan en valores monetarios, dejando más claro su efecto sobre el bienestar social. Con ello, aspectos antes considerados "externalidades" poco tangibles pasan a ser incluidos en la matriz económica de toma de decisiones estratégicas. El cálculo del iP&L considera tres dimensiones: **Capital Natural, Capital Social y Capital Humano**. [GRI 201-2](#) | [GRI 203-2](#)

En 2025, el iP&L registró la marca de R\$ 86,8 mil millones en impacto socioambiental positivo, equivalente a una intensidad de impacto de 4:1.

Este desempeño refleja la combinación de avances del negocio en diferentes frentes y el continuo perfeccionamiento de la herramienta, que pasó por un cambio de metodología.

Entre los factores que contribuyeron a la evolución están los indicadores de generación de ingresos de la red de consultoras, la ampliación del alcance de los programas educativos del Instituto Natura y la evolución del Capital Natural, especialmente en la fase de uso y descarte de productos. En 2025, también actualizamos la metodología de medición de los ingresos de las consultoras, con base muestral ampliada y criterios más refinados para el cálculo de ingreso digno. Para fines de comparabilidad, si esta nueva metodología se aplicara a los resultados de 2024, la intensidad de impacto de aquel año pasaría de 2,5x a 3,4x.

Resultados iP&L

Mira en el gráfico, al lado, el saldo de impacto para cada capital en los años 2024 y 2025. Y en la tabla de abajo los resultados financieros consolidados:

INDICADOR	2024	2025
Valor neto de impacto socioambiental (R\$ mil millones)	50,5	86,8
Impacto socioambiental generado por cada R\$ 1 de ingresos	2,5*	4,0

Como reflejo de la evolución continua de las iniciativas de Natura orientadas a generar impacto positivo y fortalecer su red de Consultoras de Belleza, en 2025 Natura actualizó la metodología de medición de los ingresos de las Consultoras de Belleza. El nuevo modelo amplía la base muestral, mejora la segmentación de los niveles de negocio, incorpora los costos operativos y adopta un marco metodológico más adecuado para el cálculo del ingreso digno. Para fines de comparabilidad histórica, bajo este nuevo enfoque, el resultado correspondiente a 2024 habría sido de 3,4 veces, frente a las 2,5 veces reportadas con la metodología anterior.

Para más detalles, acceda al [caso iP&L completo](#) en nuestro sitio web de **Relaciones con Inversionistas**.

(R\$ Mil millones)

2024

2025

IMPACTO

+

-

Capital Natural

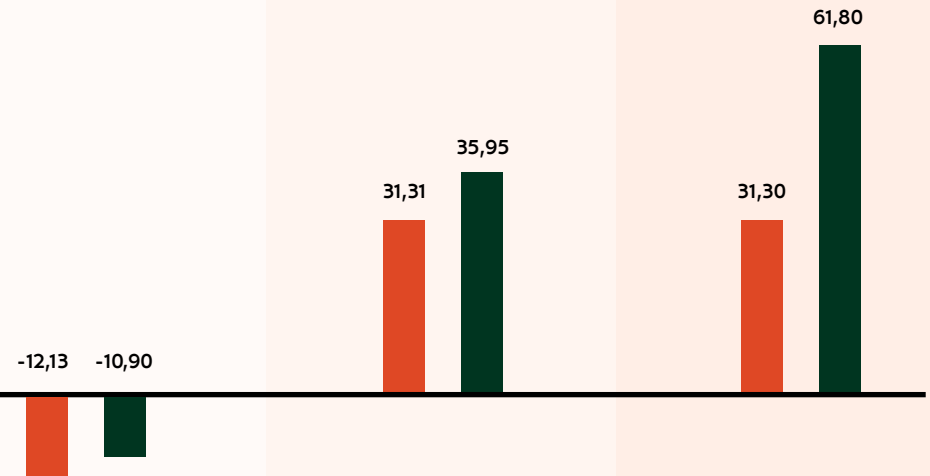
Es el conjunto de recursos naturales capaces de proporcionar beneficios a lo largo del tiempo. Eso incluye selvas y otros biomas, recursos hídricos, la atmósfera, los suelos, así como los flujos producidos por ellos – como la provisión de alimentos y principios activos y la regulación del clima.

Capital Social

Se trata de las instituciones, normas y valores que moldean la calidad y la cantidad de las relaciones sociales. Son impactos difusos sobre la sociedad, que afectan el bienestar social – los recursos que una empresa invierte en infraestructura, por ejemplo.

Capital Humano

Abarca factores como educación, experiencia, fuerza de trabajo y salud. Aquí se consideran impactos que pueden individualizarse, relativos a personas específicas, como el salario de colaboradores, sus beneficios, su bienestar.



natura

Informe Integrado 2025

7 Natura: líder en belleza y cuidados personales en América Latina

GRI 2-6 | 2-7 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios
<IR> Modelo de Negocios | <IR> Capital humano

30

*Simplificación
corporativa*

30

*Ola 2: integración
Natura y Avon concluida
en América Latina*

31

*Liderazgo en
América Latina*

32

*Visión 2025-2050:
Hacia una empresa
100% regenerativa*



Simplificación corporativa

El año 2025 marcó el cierre de uno de los ciclos de transformación más profundos de nuestra historia. Después de diez años de expansión global, decidimos, en 2022, regresar a nuestros orígenes, dando inicio a una estrategia de reorganización de la estructura de capital y de simplificación corporativa, con foco en el crecimiento de los negocios en América Latina.

Como parte de esta estrategia, en 2023 se realizaron las ventas de Aesop y de The Body Shop y, en 2025, se concluyó la desinversión de los activos no centrales con las ventas de los negocios de Avon en América Central y República Dominicana (Avon CARD), manteniendo el licenciamiento de la marca para los países de la región, de las operaciones de Avon International

(en África, Asia y Europa) y de Avon en Rusia, esta última transacción habiendo sido concluida a inicios de 2026.

Natura gestiona la marca Avon en América Latina, con reposicionamiento y revisión de portafolio prevista para 2026.

Otro hito de la estrategia de simplificación corporativa en 2025 fue la incorporación de Natura &Co Holding S.A. por Natura Cosméticos S.A., con la retomada del código NATU3 para negociación en la bolsa de valores brasileña – el mismo símbolo usado en el IPO de Natura en 2004, marcando el retorno a nuestra esencia.

Ola 2: integración Natura y Avon concluida en América Latina

Al mismo tiempo que se conducía la estrategia de reorganización de la estructura de capital y de simplificación corporativa, finalizamos la llamada Ola 2, la combinación de las operaciones de las marcas Natura y Avon en América Latina, concluida con la integración en México y en Argentina, dos de nuestros tres mayores mercados.

El movimiento de unificación comercial inició a mediados de 2023, con Perú y Colombia. El aprendizaje acumulado con la implementación secuencial nos permitió reducir significativamente los impactos inherentes a transformaciones de este porte a medida que la combinación avanzó en los demás mercados.

En México, la integración exigió un cambio significativo en el modelo comercial, pues este era el único país donde teníamos estructuras de venta directa multinivel. Así, la unión de las marcas fue precedida por un profundo ajuste en la propuesta de valor para

la red de consultoras y una fuerte adecuación comercial, en un contexto económico presionado. En Argentina, la integración de las operaciones y sistemas de Natura y Avon ocurrió en medio de un escenario macroeconómico desafiante, marcado por menor ingreso disponible para el consumo de las familias.

A pesar de la complejidad del proceso, concluimos con éxito la Ola 2, lo que resultó en una infraestructura significativamente más liviana y eficiente, abriendo camino para la captura integral de sinergias y para destrabar más valor y crecimiento en la región.

Así, en los primeros meses de 2026, pasamos a implementar una nueva forma de operar en América Latina, con más foco en el cliente y claridad en la forma de gestionar los negocios, usando la regeneración y la innovación como factores de diferenciación para nuestras marcas. En ese contexto, avanzamos en ajustes estructurales en la organización administrativa y optimizamos los equipos.

Liderazgo en América Latina

Además de marcar la conclusión del exitoso ciclo de reorganización de la estructura de capital y simplificación corporativa, 2025 también consolidó el noveno año de liderazgo de la marca Natura en el sector de Belleza y Cuidados Personales en América Latina, conforme señalan los datos de la empresa de inteligencia de mercado Euromonitor International¹.

En Chile, en Perú y en Colombia, países donde la integración con Avon está más madura, Natura ganó market share. En los mercados brasileño y argentino, que suman 50% de todo el segmento de Belleza y Cuidados Personales en América Latina, Natura cerró el año como líder del sector. La marca también consolidó, por el octavo año, el liderazgo en la categoría Fragancias en la región, compitiendo con rivales globales y posicionándose entre los cinco mayores *players* del mundo en perfumería.

Además del excelente desempeño comercial, Natura sigue siendo reconocida internacionalmente por su comportamiento empresarial y por la relevancia de su propuesta de valor. En 2025, fue señalada como la marca más sostenible del mundo por Kantar, entre casi mil marcas evaluadas en más de 20 países. Además, integró por 15ª vez la lista de las empresas más éticas del mundo por el instituto Ethisphere.

Y, según el ranking Merco de reputación corporativa, Natura ocupa desde hace 12 años la primera colocación general en Brasil, además de ser líder en el sector de cosméticos en Perú, en Colombia y en Argentina y vice-líder sectorial en México y en Ecuador.

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



Visión 2025-2050: hacia una empresa 100% regenerativa

GRI 2-23 | 101-1 a 101-8 | 203-1 | 203-2 | 303-1 a 303-5 | 305-1 a 305-5 | 306-1 a 306-5 | 413-1 | 413-2 y 414-1
GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios |
GRI 3-3 Transición climática | <IR> Direccionamiento estratégico y creación de valor en el largo plazo

Visión 2025-2050
Caminos hacia la Regeneración

Visão 2025-2050

Caminhos para
a regeneração

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

natura

Desde el origen de Natura, estructuramos nuestros negocios a partir de una convicción clara: no hay prosperidad posible sin una relación equilibrada con la naturaleza, con las personas y con el planeta. Nuestra Razón de Ser, el Bem Estar Bem, expresa esa visión ampliada de desarrollo, que sigue siendo una referencia viva para decisiones estratégicas y elecciones cotidianas.

En 2025, el lanzamiento de la **Visión 2025-2050** (titulada Caminos hacia la Regeneración) elevó la ambición de nuestros compromisos socioambientales, definiendo metas estructurantes que nos guiarán en las próximas décadas. Validada por la alta dirección de la empresa (incluyendo el Consejo de Administración) y construida en colaboración con múltiples socios externos, pretende involucrar a toda nuestra cadena de valor en torno a valores y objetivos comunes.

En un año en el que reafirmamos que nuestro compromiso socioambiental no acepta retrocesos, la Visión 2025-2050 deja claro que es necesario ir más allá de la mitigación de efectos negativos y del mantenimiento de los ecosistemas como están. El objetivo es contribuir de forma decisiva para regenerar el medio ambiente y la sociedad. En los

términos del IP&L, eso significa generar impacto positivo, individualmente, en los capitales Natural, Social y Humano (sin que pérdidas en uno de ellos necesiten ser "compensadas" con ganancias en los otros).

Este complejo objetivo se concretará por medio de factores como el fortalecimiento de cadenas de la sociobiodiversidad, la descarbonización progresiva de procesos industriales, el desarrollo de productos con menor impacto a lo largo del ciclo de vida y el fomento de alianzas entre actores de diferentes esferas sociales para encontrar soluciones, colectivamente.

La ambición de convertirnos en un negocio 100% regenerativo hasta 2050 consolida la forma en que históricamente construimos valor. En un escenario de múltiples crisis, eventos climáticos extremos e inestabilidad en las cadenas globales de suministro, el cuidado de los recursos naturales y de las relaciones de largo plazo se vuelven un diferencial competitivo y una fuente de resiliencia. La consolidación de modelos de negocios capaces de generar impacto positivo para las personas y devolver a la naturaleza más de lo que se le quita, sin perder de vista la generación de valor económico, es el gran desafío de la contemporaneidad.

natura

Informe Integrado 2025

8

Estrategia de marcas y portafolio

34 Marca Natura

36 Marca Avon

Nuestra estrategia de posicionamiento de las marcas fue revisitada con el objetivo de ampliar la penetración en hogares, maximizar la conexión con los clientes y fortalecer la complementariedad entre Natura y Avon. Para ello, se utilizaron herramientas de Demand Centric Growth (crecimiento centrado en la demanda), aportando más robustez a la segmentación del portafolio, con base en datos reales del consumidor. Al mismo tiempo, en un mercado cada vez más fragmentado, reafirmamos nuestro diferencial en seguridad, calidad y alta performance de los productos.



Marca Natura

Natura mantiene su liderazgo por medio de una estrategia que une diferenciación y deseo aspiracional. Mientras evolucionamos como una organización multimarca y omnicanal, actualizamos la expresión y el lenguaje de la marca, integrando de forma aún más central a ella el concepto de Bien Estar Bien.

Por medio de la ciencia aplicada y de la bioinnovación, entregamos alta performance y beneficios reales, que mejoran el día a día de las personas. De forma autoral, valorizamos la superioridad cosmética mientras perfeccionamos la experiencia de compra en todos los canales, con construcción de marca a largo plazo.

Además, consolidamos el Marketing de Precisión, alcanzando un nivel inédito de personalización y direccionamiento de mensajes. Este movimiento garantizó a Natura un protagonismo digital estratégico, posicionándola entre las más relevantes en redes sociales

como TikTok (plataforma en la que lideramos las ventas en la plataforma el día de Black Friday).

También contribuyó a este protagonismo un fuerte movimiento de expresión cultural. En 2025, estuvimos muy presentes en la vida de los consumidores brasileños, patrocinando grandes fiestas populares, como las de São João en el Nordeste, el Festival de Parintins en Amazonas y el Círio de Nazaré en Pará. La actuación regional reforzó el orgullo de la brasilidad de Natura y transformó la preferencia del consumidor en identificación.

Esta combinación consolidó nuestro liderazgo en los indicadores de fuerza de marca que medimos con herramientas que nos indican preferencia, consideración y *awareness*, además de habernos traído reconocimientos como la marca que mejor representa a Brasil, según el estudio de MindMiners¹.



Reducimos la complejidad del portafolio al priorizar ítems de mayor rentabilidad, y optimizamos el calendario de medios al concentrar la inversión en grandes lanzamientos estacionales en lugar de campañas fragmentadas. Esta estrategia sigue la filosofía de realizar menos movimientos, pero con mayor escala e impacto. El foco se mantuvo en categorías de alto valor agregado, que unen ciencia, sensorialidad y bioingredientes.

En 2025, en la categoría de perfumería, Natura realizó un movimiento inédito al expandir su equipo de perfumistas exclusivos *in-house*. Con la contratación de Olivier Paget y Juliana Bombarda, que se unieron a Veronica Kato, la marca fortaleció su expertise en la creación y desarrollo de fragancias.

Un hito de esta estrategia fue el lanzamiento de la línea Aura Alba, que rescató la esencia conceptual de la perfumería Natura, evidenciando

la excelencia de la marca en el desarrollo de fragancias exclusivas con perfumistas propios, a partir de una estantería única de activos de la biodiversidad. La línea incorpora un ingrediente inédito en la perfumería, el aceite natural de la rara rosa alba de Konare, en Bulgaria.

La relevancia de esta innovación impulsó una fuerte demanda con volumen 4 veces superior a la previsión inicial. El Eau de Parfum Aura Alba conquistó el 1º lugar en la categoría de Mejor Fragancia Femenina de 2025 en el **Fragrantica Readers' Choice Awards**, y su frasco fue el único producto brasileño entre los 10 primeros en la categoría Frasco Más Bonito del Año.

En la categoría rostro, la línea Chronos pasó por un proceso acelerado de transformación, para posicionarse como una **marca dermocosmética** enfocada en longevidad. La biociencia que respalda su alta performance combina 33 dermoactivos y 17 bioactivos con tecnologías exclusivas y sólido sustento científico, sumando 140 patentes, 136 estudios clínicos y resultados comprobados por dermatólogos, involucrando a más de 35 mil mujeres. Nuestros avances científicos en este campo fueron reconocidos globalmente con el premio de Chronos Derma 80+



en el prestigioso **Wellness & Longevity Choice Awards 2025**, que destaca productos innovadores en las áreas de belleza y salud.

En 2025, la categoría cabello pasó a ser un **eje central de competitividad** de Natura. Lumina siguió como el buque insignia tecnológico, reforzando el posicionamiento de la marca en alta performance y biociencia. Con base en el conocimiento profundo de la diversidad de los cabellos en América Latina, ampliamos el desarrollo de productos orientados a necesidades específicas.

El lanzamiento Lumina Antissinais Regenerador Capilar fue un exponente de esta estrategia, con resultados científicamente comprobados para la prevención y reversión

de los primeros signos de canicie, así como para el tratamiento del envejecimiento de las hebras. También incorporamos al portafolio productos para cabello bajo la marca Tododia (Cachos e Crespos), la marca líder de la venta directa en el segmento de cosméticos, fragancias e higiene personal en los hogares brasileños – de acuerdo con Worldpanel by Numerator, con base en el resultado consolidado de 2025.

El frente de cuidados con el cuerpo se enfocó en alta performance sensorial e innovación sostenible, en sintonía con la estrategia de la marca Natura de estar presente en segmentos de mayor valor agregado. Relanzamos líneas consagradas, como Ekos Andiroba y Ekos Cumaru, destacando los beneficios de activos de la sociobiodiversidad amazónica para nutrición profunda y recuperación de la barrera cutánea.

La línea Ekos sigue siendo la referencia en sostenibilidad en el portafolio de Natura. El aceite de Andiroba, por ejemplo, es uno de los insumos suministrados por la comunidad cooperativa RECA (Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), en Rondônia. El ingrediente está vinculado a proyectos de Pago por Servicios Ambientales, que remunerar a las

familias cooperadas por la conservación de la selva y por la producción sostenible, generando ingresos locales en la Amazonía e impacto ambiental positivo.

Los productos Tododia Jambo Rosa y Flor de Caju, que llegaron al mercado a inicios de 2025, especialmente desarrollados para las necesidades de las pieles negras y pardas, se consolidaron a lo largo del año, contemplando una demanda drásticamente subatendida. La población negra representa la mayoría de Brasil, pero aún está subrepresentada en la innovación global de cosméticos (siendo foco de menos de 1% de los lanzamientos). Al llenar un vacío histórico con alta tecnología, también evidenciamos nuevas oportunidades de negocios.





Marca Avon

La marca Avon fue completamente rediseñada a lo largo de 2025, preparando su relanzamiento en 2026 en América Latina, con novedades en propuesta, posicionamiento y portafolio, ampliando la complementariedad con Natura. La gestión unificada de Avon en toda la región mantiene una esencia única, al mismo tiempo que trabaja las particularidades de cada país, ampliando su relevancia cultural.

A punto de celebrar 140 años, la marca tiene una esencia contemporánea, típica de una marca tecnológica, aliada a su pionerismo histórico en la industria de la belleza global. La nueva Avon volverá a crecer, abriendo las puertas de nuevos hogares, con innovaciones de alto valor agregado, nueva identidad visual y experiencia y posicionamiento altamente adherentes al perfil del público objetivo.

Incluso antes del relanzamiento, este esfuerzo de renovación trajo resultados concretos para nuestras consumidoras: los indicadores de calidad de producto mejoraron significativamente. El desempeño de Avon en 2025 se apoyó en lanzamientos estratégicos, con énfasis en la línea Power Stay y en la evolución de la perfumería.

AVON

Power Stay avanzó en la propuesta de valor de sus productos, incorporando tecnologías propietarias orientadas a la durabilidad y a la experiencia de uso, con foco en las demandas del público femenino por practicidad, confianza y expresión individual en el día a día. Por primera vez, expandimos el portafolio de la franquicia Power Stay para la Perfumería, trayendo un perfume con fijación de hasta 22 horas.

Reflejando la capacidad de Avon de responder rápidamente a las dinámicas del mercado y a las tendencias de las redes sociales, la colección "A Boiadeira by Ana Castela" se destacó como un hito de innovación y velocidad de ejecución. Más que unir la fuerza de la marca en maquillaje a la relevancia de un fenómeno de la música sertaneja, el gran diferencial de la línea, de edición limitada, residió en su ciclo de desarrollo: el proyecto pasó de la idea a la venta en apenas cinco meses. Esta agilidad sin precedentes materializa la redefinición estratégica de la marca, con foco en alta capacidad de respuesta, productos adherentes al público y ofertas que actúan como una poderosa puerta de entrada para nuevos hogares.



La nueva Avon

Materializando la búsqueda constante de diferenciación y modernidad, la colección traduce la esencia de Ana Castela en ítems que unen funcionalidad y tecnología de punta. El Gloss Labial Holográfico, por ejemplo, innova al traer un estuche de silicona con dos opciones de dije country coleccionables, actuando también como un accesorio de moda para los fans de la cantante.

El Blush Cremoso Preto sorprende con una tecnología que reacciona al pH de la piel, revelando un tono rosado único y personalizado en cada rostro.

Completando el portafolio, la Paleta de Sombras ofrece la versatilidad necesaria para transitar del día a día a los escenarios, mientras la Caneta Delineadora asegura trazos de alta precisión por hasta 24 horas. Bajo una óptica estratégica, el lanzamiento marcó la entrada de Avon en su nueva Estrategia de Comunidades. Al involucrar a la cantante y a su club de fans de forma inmersiva y continua en todas las etapas de divulgación, la marca estableció un nuevo nivel de conexión y compromiso con las consumidoras.

El proyecto de reposicionamiento de Avon para 2026 fue bautizado como Mrs. Albee 2.0, en homenaje a la primera revendedora de la empresa, en Estados Unidos, del siglo 19, a la vanguardia de la independencia financiera femenina. Con el relanzamiento, Avon se actualiza, pero se mantiene fiel a su ADN de marca tecnológica y siempre hecha para las mujeres. Por eso, pasa a posicionarse como una **FemTech**, dedicada a traducir las necesidades de las mujeres en soluciones de belleza de alta performance. Bajo la lógica de las

llamadas **Tecnologías de lo Femenino**, la innovación pasó a ser tratada como un activo transversal de la marca, conectando investigación científica, desarrollo de productos y experiencia de las consumidoras.

Avon reúne más de mil patentes a lo largo de su historia y tecnologías propietarias que marcaron la evolución de la cosmética global, incluyendo avances en activos dermatológicos y formulaciones con ciencia de punta. La nueva fase de

la marca incorpora el uso intensivo de tecnología, inteligencia artificial y análisis de datos para acelerar el desarrollo de productos, reducir ciclos de lanzamiento y aprovechar de forma más eficiente el amplio conocimiento acumulado por Natura.

Al mismo tiempo que abraza el futuro, la nueva Avon rescata elementos icónicos de su legado para dialogar con una nueva generación de consumidoras. La estrategia combina memoria afectiva e innovación, al visitar productos y tecnologías que marcaron su trayectoria y reinterpretarlos con diseño contemporáneo y desempeño ampliado.

Con foco en la persona **"Glow Getter"** (definida como mujeres latinoamericanas hiperconectadas, especialmente de las clases C y D), Avon busca transformar su elevado reconocimiento de marca en crecimiento sostenible, ofreciendo **alta performance a precios accesibles y valor percibido**. Esta propuesta refuerza un rasgo histórico de Avon, que, desde su fundación, en 1886, combina ciencia, emprendimiento femenino y democratización de la belleza para promover la autonomía económica de las mujeres y transformar estándares de la industria de cosméticos.



natura

Informe Integrado 2025

9 Investigación, desarrollo e innovación

GRI 416-1 | 417-1 | GRI 3-3 Nuevas Tecnologías e Integración Digital
GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa
GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios | <IR> Propuesta de valor

40 Amazonía: el "valle del silicio" de la biodiversidad

41 Innovación abierta global

42 Inteligencia artificial: innovación al servicio del modelo operativo

Innovación en I+D GRI 416-1 | 417-1

3 140+

➤ Perfumistas *in-house* exclusivos | ➤ Investigadores con maestría y doctorado

350+ ➤ Patentes y diseños industriales activos (entre pedidos y concedidos)

➤ En 2025 depositamos **20 solicitudes de patentes y 9 solicitudes de diseños industriales**, de las marcas Natura y Avon.

➤ Nuestro **ecosistema de innovación** está compuesto **por el Mayor centro de investigación y desarrollo en higiene personal, perfumería y cosméticos en el hemisferio Sur y por un polo avanzado en la Amazonía.**

➤ Más informaciones técnicas sobre nuestro I+D están disponibles en la pestaña **"Experiencia del Cliente"** en el Cuaderno de Indicadores ESG.

Investigación y desarrollo

GRI 416-1 | 417-1

En 2025, concluimos la integración de las áreas de Investigación y Desarrollo (I+D) de Natura y Avon, creando un motor único de innovación. Los equipos pasaron a trabajar por medio de plataformas tecnológicas aplicadas indistintamente a ambas marcas.

La nueva organización pasó a enfocar 60% de las inversiones en el núcleo competitivo, 35% en expansión estratégica y 5% en apuestas transformacionales, mirando horizontes de 10 años para reducir drásticamente el tiempo de lanzamiento de productos. Sumamos expertises y priorizamos proyectos de alto impacto, reduciendo de 20 a 40% el *time-to-market* y los costos de desarrollo, enfocándonos en innovaciones que combinan alta performance con sostenibilidad.

Siguiendo el lema "Fewer, Bigger, Better" (menos, mayores, mejores) y con portafolios y posicionamientos claros para las marcas,

consolidamos un cambio fundamental en nuestro modelo de I+D, al adoptar la estrategia de "estantería": organizando tecnologías de punta de forma estructurada para las diversas líneas de productos. Esta nueva lógica operativa elimina la necesidad de iniciar proyectos desde cero, permitiendo que la innovación funcione como un motor escalable y aplicable indistintamente entre Natura y Avon. Al utilizar estas plataformas tecnológicas integradas, logramos no solo reducir drásticamente los ciclos de desarrollo, sino también ampliar el alcance de nuestras soluciones más avanzadas, poniéndolas rápidamente a disposición de una base de clientes cada vez mayor.

Esta sinergia entre procesos e innovación encuentra en la biodiversidad brasileña su principal ecosistema de cocreación, donde la ciencia aplicada potencia la riqueza de la selva a escala industrial. Desde hace más de dos décadas vemos la Amazonía como un verdadero "Valle del Silicio de bioactivos", siendo nuestra principal plataforma para la innovación y el desarrollo de nuevos ingredientes. En 2025, reafirmamos la bioinnovación como un diferencial competitivo central para la estrategia de la empresa: utilizando la Plataforma Amazonía 5.0, un abordaje sistémico que une ciencia, tecnología, escalamiento productivo y soluciones de capital. Este marco compone la plataforma que conecta áreas como I+D, sostenibilidad y la gestión del abastecimiento y de la relación con la



sociobiodiversidad. La iniciativa propone soluciones de inteligencia artificial, drones y bioinformática para prospección e investigación, desarrollando seis nuevos ingredientes bioactivos – totalizando 52 bioactivos al final del año.

Esta iniciativa con comunidades de su cadena de sociobiodiversidad en la Amazonía para llevar adelante el mayor inventario forestal ya realizado en Brasil, convirtió a Natura en la primera empresa brasileña en conquistar el Grand Prix Sustainable Development Goals (SDG Lions) en el Festival Internacional de Creatividad de Cannes 2025. El resultado de esta iniciativa nos acerca al objetivo de llegar a 55 bioactivos de la Amazonía hasta 2030, superando la meta de 49 establecida para 2027 por nuestro *sustainability-linked bond* (título vinculado a la sostenibilidad lanzado en 2024). Pionera en esta modalidad, la emisión de R\$ 1,3 mil millones conectó el financiamiento a la ampliación del portafolio de biodiversidad.

Estos bioactivos nos permitirán desarrollar productos innovadores, exclusivos y de alto desempeño para atender las necesidades de nuestros clientes. Al mismo tiempo, fortalecen las cadenas de la sociobiodiversidad, la conservación de la selva y la generación de ingresos y oportunidades para las comunidades locales, siendo un ejemplo vivo de la potencia de la bioeconomía y del impacto positivo de nuestro modelo de negocios.

Amazonía: el "valle del silicio" de la biodiversidad

GRI 101-1 | 101-2 | 101-3 | 101-4 | 101-5 | 101-6 | 101-7 | 101-8 | 414-1 | GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios | GRI 3-3 Transición climática | <IR> Capital natural y social | <IR> Creación de valor en el corto, mediano y largo plazo

El hito de 25 años de actuación de Natura en la Amazonía, celebrado en 2025, consolida nuestra visión sobre el bioma como un polo de innovación, resiliencia y biotecnología. Por medio del Programa Natura Amazonía, creado en 2011, actuamos en tres frentes: Ciencia, Tecnología e Innovación; Ecoparque y Nuevos Negocios; Fortalecimiento de Comunidades y Territorios.

El modelo de negocio se basa en la alianza con 46 comunidades, responsables del suministro de 52 bioinsumos asociados a la conservación forestal, y en la operación del Ecoparque. El complejo tecnológico de 172 hectáreas alberga un núcleo de innovación y dos empresas socias: Symrise y Box Print.

Contamos con bioactivos de la selva en más de mil productos de nuestro portafolio. Como parte del fomento a la sociobioeconomía, anunciamos, en octubre, una inversión de R\$ 5 millones, distribuida en tres años, en el Parque de Innovación y Bioeconomía de la Amazonía, en Belém. El espacio actuará para modernizar la cadena productiva local y generar innovaciones directamente conectadas a los negocios de Natura.

Al colocar a las comunidades en el centro de la estrategia, diversificar los orígenes de abastecimiento y estructurar cadenas éticas y regenerativas, Natura asegura la sostenibilidad de su red de valor y el desarrollo continuo de innovaciones a partir de la naturaleza.



Natura Ekos: renovada conexión con la Amazonía

La colección **Eau de Parfum Natura Ekos** es la expresión sensorial de la ancestralidad amazónica y de la sofisticación natural de Brasil. Son tres fragancias, Pedra, Raiz y Alma, que se sumergen en el refinamiento de la perfumería nacional al destacar aceites esenciales raros de la selva, extraídos de forma sostenible, con impacto positivo para las comunidades de la región. El breu blanco, la pripioca, el cumaru y la copaiba evocan la potencia de la biodiversidad brasileña y refuerzan la exclusividad y la exuberancia de Natura en la alta perfumería nacional.

Lanzada en 2000, la línea Ekos también cuenta con productos de cuidado corporal y capilar, que traducen la fuerza regenerativa de la selva en rituales de bienestar. Ingredientes como andiroba, castanha, açaí, murumuru y cupuaçu dan nombre a los ítems del portafolio, aportando tratamientos específicos para cada necesidad, uniendo performance, tecnología y sensorialidad.



Innovación abierta global GRI 2-29

Más allá de los productos, la innovación en Natura se manifiesta en las operaciones, en las cadenas productivas, en la relación con la red de consultoras, en el desarrollo de nuevos servicios y en la incorporación de tecnologías capaces de ampliar eficiencia, productividad e impacto positivo.

En 2025, fortalecimos nuestro sistema de innovación abierta, apalancando tecnologías de socios globales, incluyendo universidades y startups en Japón, Europa y Estados Unidos. A través de Natura Campus, nuestro vehículo de articulación con la comunidad científica, y de Natura Studio, que conecta nuestra estrategia con el ecosistema emprendedor para transformar desafíos en soluciones, desarrollamos la mitad de los proyectos de nuevas tecnologías en alianza con emprendedores. En ese proceso, evaluamos más de 1.185 startups y realizamos

pruebas de concepto en frentes como inteligencia artificial, economía circular, logística y nuevos materiales. Priorizamos proyectos con potencial de aplicación práctica y escalabilidad, capaces de generar resultados concretos para el modelo de negocios y la experiencia de los clientes.

Como parte del ecosistema de innovación, Natura Ventures es el fondo de Corporate Venture Capital (CVC) orientado a conectar startups a nuestra cadena de valor para cocrear soluciones regenerativas. Lanzado en junio de 2024 y gestionado por Vox Capital, este vehículo evaluó 528 startups en 2025. Las inversiones priorizaron la eficiencia operativa y la sustitución de materiales fósiles, uniendo innovación, competitividad económica y reducción de impactos socioambientales. Esta línea ha generado alianzas esenciales para fortalecer la ventaja competitiva

de Natura, como las inversiones en **Abbiamo**, startup que ofrece una plataforma de orquestación logística para entregas de última milla en operaciones omnicanal, integrando minoristas con transportistas locales, además de **Mango Materials**, que desarrolla biopolímeros biodegradables.

[GRI 201-1](#) | [GRI 203-1](#)

Otro ejemplo práctico de la aceleración generada por Natura Ventures fue la inversión en la startup chilena de logística **Wareclouds**, en 2025.

La alianza viabilizó pruebas en el interior de São Paulo y en Pará para transformar las residencias de nuestras mayores consultoras en puntos avanzados de inventario. Al asumir la entrega de última milla del **e-commerce**, estas consultoras ganan una nueva vía de remuneración, mientras que nuestro flete se vuelve significativamente más rápido y eficiente.

Inteligencia artificial: innovación al servicio del modelo operativo

GRI 2-6 | <IR> Creación de valor en el corto, mediano y largo plazo

En 2025, la inteligencia artificial se consolidó como uno de los pilares fundamentales de innovación aplicada al modelo operativo de Natura. La ampliación del uso de IA ocurrió de forma transversal en las operaciones, en la logística, en la relación con la red y en el soporte a las áreas corporativas, reflejando la evolución tecnológica construida a lo largo de los últimos años.

Esta transformación fue viabilizada por el programa interno **Data Expansion**, que aceleró la integración de nuestras bases de datos, sosteniendo una arquitectura robusta y escalable. La estructura se fundamenta en los pilares **Data Care**, orientado a la gobernanza, seguridad de la información y madurez analítica, **Data4All**, dedicado a la democratización del acceso y al fortalecimiento de la alfabetización en datos, y **Natura AI**, que organiza el uso de la inteligencia artificial como activo estratégico para eficiencia operativa, innovación y generación de valor.

Para que esta arquitectura de IA se volviera realidad, 2025 fue el año de estructuración. Realizamos un trabajo profundo de depuración y orquestación de datos, unificando seis núcleos en un único entorno, que hoy articula cerca de 360 terabytes de información. Esta organización informacional trajo ganancias operativas, como la reducción del tiempo de elaboración de nuestro informe de iP&L, que pasó de 2 meses a 3 días.

En la relación con las Consultoras de Belleza y con la fuerza de ventas, la IA pasó a desempeñar un papel central en la experiencia, apoyando la gestión del negocio, la personalización de las interacciones y el aumento de la recurrencia. **MAIA**, inteligencia artificial generativa propietaria de Natura, funciona como un hub de agentes de IA y se utiliza en la atención a las consultoras, ofreciendo soporte en ventas, consulta de pedidos, procesamiento de pagos y ampliación del límite de crédito, por medio

de interacciones en lenguaje natural. Los resultados observados incluyen aumento de satisfacción, reducción de costos operativos y mayor resolución de demandas en el primer contacto, reforzando la eficiencia de nuestro modelo de Venta por Relaciones.

En la logística y en la planificación integrada, la IA pasó a apoyar el monitoreo de flujos, la previsión de demanda y la gestión de la red logística, aumentando la confiabilidad del abastecimiento y la calidad del servicio en mercados con mayor complejidad operativa. Internamente, soluciones basadas en IA también comenzaron a emplearse en áreas como Legal y Personas, contribuyendo a ampliar la alfabetización digital y la agilidad organizacional.

Complementando este ecosistema de innovación, ampliamos la aplicación de IA en el trabajo de campo realizado por los equipos de Investigación y Desarrollo. Con el respaldo de la Plataforma Amazonía 5.0, Natura utiliza drones, IA y bioinformática para la realización de inventarios forestales, mapeando áreas extensas con máxima precisión (se monitorearon 60 mil hectáreas en 2025). Esta digitalización del activo forestal trasciende la conservación

ambiental y se conecta directamente al negocio: viabiliza la bioprospección avanzada y el descubrimiento de nuevos bioingredientes de la sociobiodiversidad. Al aliar datos con el mapeo del territorio, esta infraestructura tecnológica asegura el abastecimiento continuo, seguro y rastreable de materias primas de alta performance para el portafolio.

En 2025, trabajamos intensamente para estandarizar procesos en América Hispánica, difundiendo los avances en hiperpersonalización, IA generativa, herramientas y sistematización de datos. La uniformización de este herramental, aún en curso, busca elevar el nivel de sofisticación en toda Natura, con el objetivo de asegurar que los equipos de todos los países puedan analizar múltiples variables del negocio con profundidad, actuando con la misma fluidez, inteligencia de datos y agilidad en la toma de decisiones.

👉 Sepa más sobre la gobernanza, los programas y los resultados de Inteligencia Artificial en la pestaña "Innovación, Tecnología y Datos" del Cuaderno de Indicadores ESG 2025.

natura

Informe Integrado 2025

10

Omnicanalidad y centralidad en el cliente

GRI 2-29 | GRI 3-3 Nuevas Tecnologías e Integración Digital
| GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios | <IR> Capital social, intelectual y financiero

- 45 *Venta directa: digitalización del canal*
- 47 *Una red de cuidados*
- 48 *Tiendas y franquicias*
- 49 *Canales digitales: marketplaces y social commerce*

La relación con nuestros clientes es tratada como un activo estratégico y un pilar determinante para la creación de valor en el largo plazo. Ese vínculo se fortalece con una combinación de transparencia y herramientas de alto desempeño, que crean una experiencia fluida y confiable a lo largo de toda la jornada del consumidor, conectando la fidelización con la fuerza de las marcas y la generación de ingresos.

En 2025, la gestión de esa experiencia fue conducida bajo rigurosa disciplina operacional. El área de Atención al Cliente pasó por una profunda transformación digital, evolucionando de una operación de soporte para convertirse en un motor de ventaja competitiva. Orientada por el binomio "Empoderamiento y Eficiencia", priorizamos la autonomía de Consultoras de Belleza y consumidores finales. La reducción del esfuerzo humano para atender demandas transaccionales, con el apoyo de inteligencia artificial, permitió redirigir el foco analítico hacia lo que efectivamente genera valor: la resolución calificada y el cuidado individualizado.

Estrechamos aún más los lazos con los consumidores, ofreciendo una jornada fluida, en la que la IA predictiva anticipa necesidades en la aplicación, la Consultoría Digital humaniza la atención vía WhatsApp

y la tienda física consolida el deseo por medio de la experimentación. Esta integración elimina las barreras entre lo online y lo offline, permitiendo que la tecnología trabaje detrás de escena para ofrecer conveniencia, entrega rápida y una relación personalizada, que coloca al cliente en el centro de un ecosistema vivo y conectado.

Elementos de IA también están siendo usados para apoyar a las Líderes de Negocios a optimizar la gestión de la red de Consultoras de Belleza y elevar la calidad de las acciones de relacionamiento. Simultáneamente, el uso de datos abrió nuevas palancas de valor para el consumidor final, como el lanzamiento de mecanismos innovadores de *cashback* multicanal. El resultado de esta estrategia se reflejó en hitos históricos, especialmente en los canales Direct-to-Consumer (DTC), que presentaron un crecimiento expresivo por encima de 30% en el año.

Hoy, más de 15% de todos los ingresos generados en los canales DTC ya provienen de mecanismos de individualización y reglas de CRM, como campañas dirigidas de recompra e invitaciones a la experimentación. Este avance trajo un impacto doble:

permitió reducir considerablemente el esfuerzo promocional masivo, con menos descuentos al consumidor final, al mismo tiempo que generó mejores resultados financieros, aumentando la eficiencia de la red de consultoras, mediante una gestión más orientada a datos, mayor conversión de ventas y mejor aprovechamiento de la base de clientes.

Esta robustez se extiende a la modernización sistémica de la atención, impulsada por la implementación exitosa

del nuevo CRM de Salesforce en Brasil. Esta arquitectura tecnológica redujo el Tiempo Promedio de Atención en 15% y habilitó la integración de Machine Learning e Inteligencia Artificial, optimizando flujos internos.

Validando la eficacia de nuestra gestión de la atención, pauta por la escucha activa y por procesos robustos de cumplimiento, Natura mitigó riesgos reputacionales y cerró 2025 estableciendo una nueva línea de base: un NPS (Net Promoter Score, indicador de lealtad basado en la recomendación de los clientes) consolidado de 89 puntos en toda la jornada de relacionamiento.

➤ Conozca más detalles de nuestras acciones relacionadas con consumidores en la pestaña "Experiencia del Cliente" en el Cuaderno de Indicadores ESG 2025.



Venta directa: digitalización del canal

La Venta por Relaciones, la manera Natura de actuar en la venta directa, constituye el eje central de nuestro modelo de negocio y es uno de nuestros principales activos estratégicos, operando a escala en América Latina para sostener crecimiento, diferenciación competitiva y resiliencia, por medio de un ecosistema integrado que conecta Consultoras de Belleza (incluyendo las Líderes de Negocios), clientes y productos. Al final de 2025, la red integrada Natura y Avon alcanzó la marca de 2,844 millones de consultoras, distribuidas en ocho países, siendo 1,5 millón solo en Brasil. Ellas son el **principal pilar de generación de valor** del negocio, componiendo el canal de distribución, que representa gran parte de los ingresos de Natura.

Para responder de forma competitiva a un escenario macroeconómico dinámico y proteger la rentabilidad del negocio, evolucionamos nuestra gestión de ventas

hacia un formato más ágil. En lugar de operar exclusivamente con la planificación de las revistas de productos, diseñadas con meses de anticipación, adoptamos métodos de *growth* y mecanismos tácticos de cortísimo plazo, llamado internamente "ciclo abierto". Este enfoque nos permite reaccionar a la demanda en tiempo real, utilizando personalización y acciones hiperregionales para estabilizar las ventas y optimizar las ofertas promocionales junto a las consultoras.

Con expresiva representatividad femenina, nuestra red de consultoras reafirma el compromiso histórico de transformar el emprendimiento en una palanca de inclusión social y generación de ingresos a gran escala, en múltiples contextos socioeconómicos. Esta característica confiere robustez al modelo comercial y amplía la capacidad de adaptación del negocio en escenarios de mayor volatilidad.



En la Venta por Relaciones, la calidad del relacionamiento y la escucha continua actúan como pilares innegociables para la previsibilidad de resultados y la fidelización. En un año marcado por la consolidación organizacional, el uso profundizado de inteligencia de datos y la gobernanza fueron centrales. La resiliencia del modelo se comprobó especialmente en mercados que integraron las operaciones de Natura y Avon desde hace más tiempo, como Perú, atestiguando la capacidad de ejecución del ecosistema a largo plazo.

Sin embargo, este proceso de evolución no estuvo exento de desafíos. El canal de venta directa fue impactado por los cambios en el modelo operativo en **México** y por la consolidación de las operaciones de ambas marcas, que también impactó a **Argentina**. Estas consecuencias ya eran esperadas, con base en experiencias anteriores de transición. Al mismo tiempo, estos dos mercados ya demuestran señales de recuperación, impulsados por acciones estratégicas de recomposición.

La digitalización es una palanca fundamental para la Consultoría de Belleza: alcanzamos la marca de 311 mil Espacios Digitales activos en América



Latina, considerando las consultoras que realizaron al menos una venta por esta plataforma en 2025. Ellos son los canales de ventas online personalizados de las consultoras, que componen la base del *social selling*, que posiciona a la consultora como creadora de contenido e influenciadora digital.

En Brasil, el éxito de las consultoras en **TikTok One** materializó esta evolución, utilizando los recursos de monetización de la plataforma para potenciar el alcance de la marca. El diferencial reside

en un modelo que las remunera no solo por la conversión, sino por su papel estratégico como medio y generadoras de engagement, yendo más allá de la venta directa. El proceso ganó escala con la ampliación de la red **Creadores de la Belleza**, que selecciona representantes regionales para actuar como embajadoras locales en misiones de difusión.

La capacitación continua es esencial para esta transformación de las consultoras en influenciadoras: en el período, la Escuela de Negocios Natura y Avon entrenó a más de

560 mil de ellas en Brasil, lo que representa un crecimiento de 11% en relación con el año anterior. Este récord fue impulsado por la consolidación del proyecto Consultoras Natura Entrenadoras. Bajo la premisa de que "la red entrena a la red", pasamos a remunerar consultoras para capacitar a sus pares. Con foco en alfabetización digital, educación financiera y gestión, las rutas de aprendizaje ganaron capilaridad vía plataformas propias y canales complementarios, como YouTube, impulsando un salto de 49% en los accesos relacionados con el proyecto.

Una red de cuidados

GRI 2-29 | GRI 3-3

El Índice de Desarrollo Humano de la Consultora de Belleza (IDH-CB), implementado en 2014 con actualizaciones bienales, guía las iniciativas de Natura para la evolución del bienestar de este público. Está orientado al aumento de la generación de ingresos de forma consistente y también a la ampliación de la capacidad de las consultoras de prosperar en diferentes dimensiones de sus vidas. El IDH-CB se basa en cuatro pilares: Ingreso digno, Inclusión educativa, Salud y bienestar y Ciudadanía.

A lo largo de 2025, dentro de Inclusión educativa, la iniciativa Programando Mi Futuro formó a más de 400 hijas e hijos de consultoras en nociones de tecnología, mientras que el fomento a la educación formal garantizó becas integrales de grado para más de 500 Líderes de Negocios, como se llama al liderazgo de nuestra red de consultoras, además de viabilizar alianzas con descuentos en educación básica y superior para consultoras y sus familiares. También lanzamos la ruta

socioambiental "¿Y si la Tierra hablara?", llevando discusiones sobre regeneración y justicia climática a las consultoras.

En el ámbito de la educación financiera, tres proyectos capacitaron a más de 80 mil consultoras en gestión de los negocios y de sus propias economías: la campaña Aprender+, que marcó los 15 años del Instituto Natura, el movimiento #Finanzasaldía, que fue conducido por Consultoras de Belleza Entrenadoras, y el programa Domina Tus Finanzas.

En el pilar de Salud y bienestar, el enfrentamiento a la violencia contra la mujer fue impulsado por la integración inédita de las causas de las marcas Natura y Avon en América Latina. La iniciativa promovió la distribución de más de 370 mil guías de bolsillo sobre relaciones saludables y realizó círculos de conversación en grandes ciudades. El ecosistema de protección a la red fue fortalecido por los protocolos de atención y por Ángela, canal gratuito de acogida vía WhatsApp. Amplificadas por el entorno digital, estas acciones generaron engagement

masivo, alcanzando a millones de personas en Instagram y en TikTok.

Complementando el cuidado integral, la salud femenina fue priorizada por medio del movimiento Giro por la Vida y de la campaña Octubre Rosa. Estas acciones viabilizaron la programación de más de 100 mamografías y la entrega de 500 mil guías informativas, alcanzando impacto digital superior a 5 millones de personas. Para asegurar apoyo continuo, creamos el canal Llama Cáncer, dedicado a orientar a consultoras, familiares y profesionales de salud a lo largo de toda la jornada oncológica.

En Brasil, el apoyo brindado a las consultoras evolucionó significativamente en 2025, con nuestra Central de Apoyo Social. Mucho más allá de un simple soporte vía 0800, nuestras asistentes sociales pasaron a actuar activamente para reducir las fricciones entre las consultoras y el Estado, ayudándolas a acceder a derechos y políticas públicas de resguardo, como el Bolsa Familia y el Auxílio Moradia, reforzando nuestra creencia en el valor de las alianzas para generar cambios sistémicos.



Instituto Natura

Creado en 2010, el Instituto Natura aspira a transformar la educación pública, garantizando un aprendizaje de calidad para todas las niñas, niños y jóvenes en los seis países de América Latina en los que está presente (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú). También se dedica al desarrollo educativo de las Consultoras de Belleza y trabaja en conjunto con innumerables socios en el poder público, en el tercer sector y en la sociedad civil. A partir de 2024, el Instituto amplió su actuación para la defensa de los derechos fundamentales de las mujeres, desarrollando iniciativas orientadas a la concientización sobre el cáncer de mama y al combate a la violencia de género, por medio del apoyo de Avon, que tiene un largo historial de compromiso con estas causas.

Tiendas y franquicias

Nuestros ingresos del comercio minorista en Brasil avanzaron 12,9% en 2025, en comparación con el año anterior, con crecimiento de 10% en el total de tiendas Natura: llegamos a 1.183, de las cuales 271 son propias y 912 franquicias, distribuidas por Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Solo en el mercado brasileño se abrieron 76 nuevas tiendas en el año.

En 2025, concluimos la transición de nuestras tiendas propias al nuevo concepto Athena, con diseño que eleva el estándar del contacto con la marca. Más allá de las ventas, la estrategia de omnicanalidad utiliza los puntos físicos del comercio minorista como espacios de experiencia, relación y servicio para los clientes.

El modelo de franquicias presentó una evolución sólida y acelerada en Brasil, ante la migración de la base al modelo Athena. Con foco total en la jornada del consumidor, la renovación generó un salto de productividad superior a 30% en las unidades ya transformadas. En México, alcanzamos 16 puntos de

venta de la marca e inauguramos las dos primeras franquicias en el país.

En el cuarto trimestre de 2025, el indicador de ventas en mismas tiendas (*same store sales*) registró un crecimiento de 1,4% en el mercado brasileño. Este resultado refleja el equilibrio entre el fuerte desempeño de las tiendas propias y franquicias ya operando en el modelo Athena, por un lado, y el desempeño inferior del formato antiguo de franquicia (Aqui tem Natura), cuya migración total ocurrirá a lo largo de 2026.

Avon no posee tiendas propias, pero está disponible en más de 500 puntos de venta físicos en Brasil. La marca ingresó al comercio minorista en 2024, en una alianza con la red Soneda, con un portafolio seleccionado (incluyendo las líneas de maquillaje, Renew y Avon Care). El éxito de la iniciativa llevó a la expansión a otras redes minoristas que, en 2025, también incorporaron farmacias, a partir de una alianza con Drogaria Araujo.



Canales digitales: marketplaces y social commerce

En 2025, Natura avanzó en la penetración en marketplaces. Los ingresos de los canales online registraron un crecimiento significativo del 31,7% en la comparación anual. Este avance se benefició del aumento sostenido del tráfico en nuestras plataformas digitales e impulsado por iniciativas estratégicas, como el *live commerce* y la continua digitalización de la base de Consultoras de Belleza.

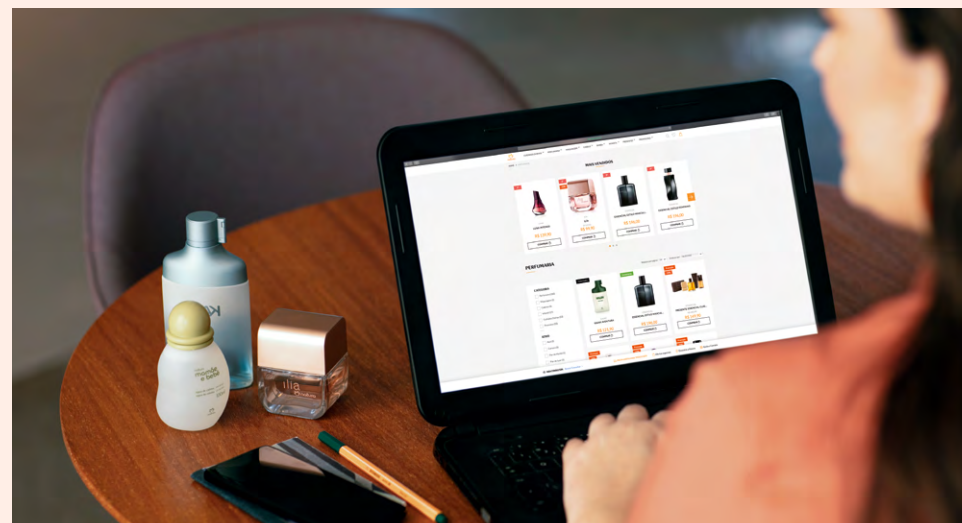
El fortalecimiento de nuestra favorabilidad de marca fue impulsado por inversiones coordinadas en *retail media* (publicidad en canales minoristas) y programas de afiliados, con campañas segmentadas registrando un *brand lift* (incremento en métricas de marca) de 32%, según Kantar.

En Brasil, nuestra operación en Mercado Libre fue una importante palanca de adquisición de clientes. Ya el lanzamiento de la tienda oficial en Mercado Libre de Argentina viabilizó la recuperación de nuestro liderazgo en perfumería en

el marketplace, de acuerdo con datos provistos por la propia plataforma.

En el entorno de *social commerce*, Natura estableció un hito al lanzar su operación en TikTok Shop, convirtiéndose en el primer seller de belleza en la plataforma en Brasil. Esta línea generó fuerte adquisición de clientes, con 70% de las transacciones hechas por nuevos consumidores, por medio de más de 52 mil *lives*. Sumado a esto, Natura llegó a alcanzar la posición de liderazgo absoluto (*top one seller*), considerando todas las categorías, en TikTok Shop durante el viernes de Black Friday. Estos hitos evidencian la fuerza de la transformación de nuestra venta directa en una experiencia innovadora y verdaderamente digital.

La entrada en TikTok Shop se conecta con el programa Creadores de la Belleza, que transforma consultoras en influenciadoras digitales, apoyadas por herramientas de IA y por el apoyo de socios. Con 43%



de los pedidos de Natura y Avon ya impulsados por contenido digital, la actuación en plataformas apalanca las ventas al mismo tiempo que actúa como motor de impacto social positivo, contribuyendo a las metas de aumento del IDH-CB y del ingreso digno de nuestra red en América Latina.

Coronando el desempeño del comercio electrónico en 2025, el canal Natura Online (nuestro *e-commerce*) registró el mayor Black Friday de su historia, alcanzando un crecimiento

de 30% año contra año. El resultado reflejó una estrategia multifacética, que priorizó la innovación, con el uso de Inteligencia Artificial conversacional para la recuperación de carritos y del Cashback Omnicanal para reactivar consumidores inactivos – operación que integró Natura Online, la venta directa y el retail. Complementariamente, la expansión hacia canales comerciales cerrados, como los de Banco Inter, Livel y CRM Bônus, garantizó capilaridad orgánica en diversas jornadas de consumo.

natura

Informe Integrado 2025

11

Nuevas avenidas de crecimiento

GRI 3-3 Nuevas Tecnologías e Integración Digital
GRI 3-3 Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios
<IR> Creación de valor en el corto, mediano y largo plazo

51

Bluma, la plataforma de servicios de belleza de Natura

52

Emana Pay, la fintech de Natura



Bluma, la plataforma de servicios de belleza de Natura

Lanzada a finales de 2024, Bluma es la plataforma de servicios de belleza y bienestar de Natura en Brasil. En su primer año, la operación llegó a 49 espacios en ocho ciudades, realizando más de 435 mil horas de atención e impactando a cerca de 55 millones de personas que pasaron frente a o visitaron esos espacios. Por medio de una aplicación dedicada, la plataforma integra tecnología, relación y servicios ofrecidos por especialistas – como masajes, peluquería, maquillaje y depilación –, que pueden agendarse para atención a domicilio o en los espacios físicos de la marca, distribuidos en puntos de alta circulación como aeropuertos, empresas, hoteles y grandes eventos.

La integración entre Bluma y Natura potencia nuestra estrategia omnicanal, al transformar cada atención en un momento inmersivo de experimentación de productos. Esta interacción directa, aliada a la jornada digital por medio de la aplicación, amplía significativamente nuestro entendimiento del comportamiento del consumidor, permitiendo relaciones más personalizadas y duraderas, con reflejos positivos en la adquisición y en la ampliación del valor generado a lo largo de la relación con el cliente (LTV).



El análisis de la base Bluma evidencia la fuerza de esta sinergia: 25% de los clientes realizaron compras de productos Natura en los últimos 12 meses, con gasto promedio anual de R\$ 214,70, un valor 22% superior al de clientes Natura que no utilizan la plataforma. Los servicios también son un eficiente vector de adquisición incremental, dado que la mitad de sus usuarios aún no había sido convertida en clientes de la marca Natura o Avon.

Con un perfil de consumo guiado por alta recurrencia y previsibilidad, además

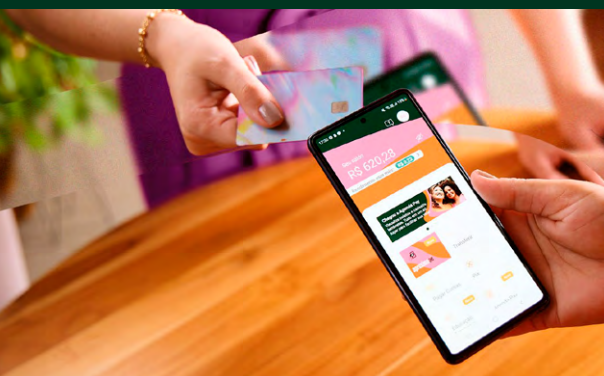
de conectar nuestros productos con nuevos públicos, Bluma ha avalado la fuerte relevancia de Natura en el territorio de bienestar y experiencias. La plataforma también se destaca como un importante vector de prosperidad para su red de especialistas, promoviendo empoderamiento femenino y posibilitando ingresos de hasta tres veces superiores en comparación con los modelos tradicionales de actuación en el sector de servicios ligados a la estética.

Emana Pay, la fintech de Natura

GRI 2-6

Creada en 2020, Emana Pay es la fintech de Natura, que tiene por objetivo impulsar el ecosistema de negocios de la red de Consultoría de Belleza. La plataforma funciona como una cuenta digital completa, ofreciendo soluciones financieras personalizadas que facilitan la gestión independiente de las consultoras, además de atender a las tiendas y franquicias de la marca.

Emana Pay cumple un papel fundamental en el apalancamiento de la productividad de la red, viabilizando el acceso a capital



de trabajo por medio de un modelo de crédito propio asertivo y orientado por datos, fuertemente apoyado por insights de CRM. Al mismo tiempo, la herramienta desempeña un papel central en la digitalización del canal de venta directa, ofreciendo múltiples opciones de pago a los consumidores finales en el momento de la transacción. Como resultado de esta integración, el uso de la plataforma contribuye a elevar la productividad de las consultoras hasta 12%¹.

La visión de cuidado integral impulsó la evolución de Emana Pay, con la introducción de nuevos servicios de protección. En 2025, se lanzó el Seguro Estoque+Casa, para salvaguardar los productos almacenados y la residencia de las consultoras, además de Saúde Protegida, enfocado en el cuidado personal y el bienestar de la red. A lo largo del año, la adopción de Emana Pay mantuvo un ritmo de expansión acelerado. La plataforma alcanzó el 42% del total de consultoras y registró un aumento del 49% en la cantidad de usuarias activas en la comparación con 2024. La migración continua de este crédito tradicional hacia Emana Pay es un movimiento crucial de Natura para enfrentar la volatilidad del mercado.

Al centralizar el financiamiento en la fintech, el crédito pasa a estar orientado por datos, lo que optimiza los análisis de riesgo y reduce la morosidad, además de elevar la productividad de las consultoras. La eficacia de la estrategia es evidente: Emana Pay absorbió el 41% de todo el crédito otorgado en la adquisición de productos por las consultoras. En apoyo de este sólido avance y como resultado del aumento continuo de la penetración de crédito en la plataforma, un nuevo tramo de R\$ 250 millones del FIDC fue emitido en octubre de 2025, generando un ingreso de recursos de R\$ 200 millones. Con la operación, el FIDC totalizó R\$ 750 millones, de los cuales R\$ 550 millones corresponden a inversionistas sénior y el resto al tramo subordinado.

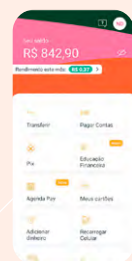
Otro avance destacado fue la alfabetización financiera de la red, por medio del programa Mis Sueños. En el período, 477 mil consultoras fueron capacitadas en planificación y gestión de negocios, accediendo a recursos prácticos para organizar sus finanzas y proyectar un futuro económico más seguro.

La fintech de Natura alcanzó su *breakeven* (punto de equilibrio) en apenas 2,5 años de operación y, en 2025, alcanzó la cifra significativa de 1,38 millones de cuentas activas, procesando un Volumen Operado de R\$ 61,8 mil millones.



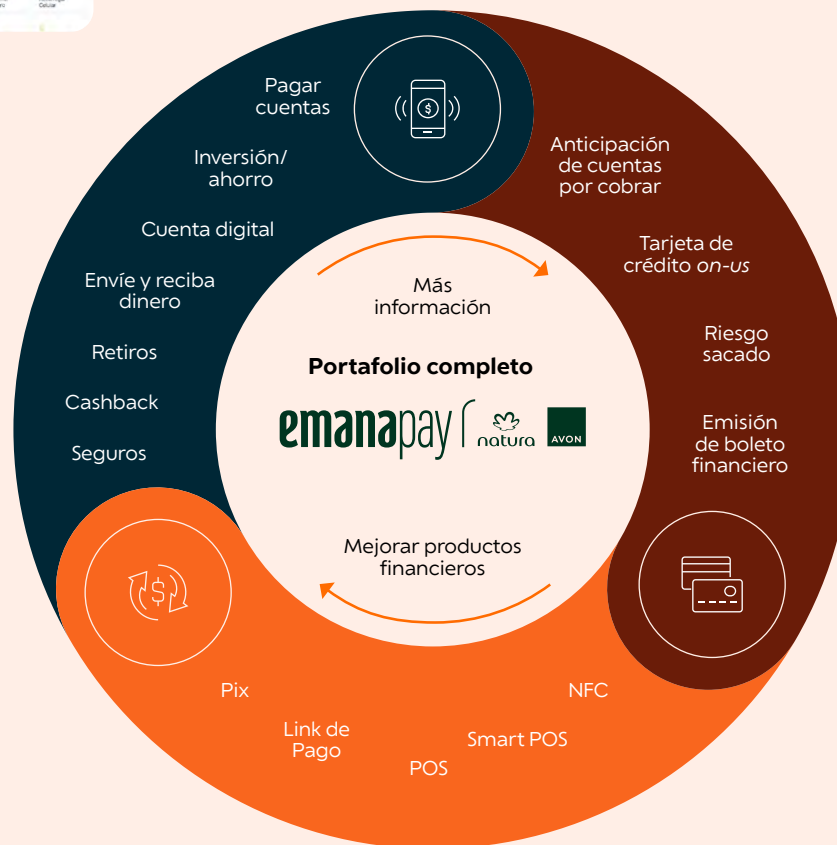
Emana Pay

Plataforma de relación: conecta y complementa el Ecosistema



Cuenta/Otros

Brindar a las Consultoras de Belleza recursos para **organizar dinero, pagar cuentas y trabajar de manera más inteligente**



Subadquirencia

Ofrecer a las consultoras maneras **más rápidas, fáciles y baratas** de vender sus productos



Crédito

Impulsar el potencial de las consultoras

para vender más productos, expandir los negocios e invertir en la vida personal



natura

Informe Integrado 2025

12 Operaciones y logística

56 Bioeconomía a escala

60 Transición climática
y descarbonización

62 Circularidad y envases

64 Gestión hídrica

Nuestro objetivo es conectar los hogares de América Latina con la calidad y la puntualidad esperadas por clientes y consultoras, fortaleciendo el Bien Estar Bien y la sinergia entre las marcas Natura y Avon. La calidad del servicio exige planificación, inversión en tecnología y ejecución precisa para atender a la red, al mismo tiempo que producción y logística son cruciales para el margen, la caja y la sostenibilidad de la Compañía.

Para ello, al concluir la Ola 2, con la integración en México y en Argentina, nos enfocamos en la unificación industrial y en la optimización logística, priorizando escala, productividad y gobernanza operacional.

En Brasil, la producción se concentró en Cajamar, con el cierre de la fábrica de Avon en Interlagos, buscando reducir redundancias y aumentar la eficiencia económica y ambiental. Movimientos similares de integración regional

ocurrieron en mercados con unidades fabriles, como México y Argentina.

Enfocados en la calidad y la mejora de la experiencia de nuestros clientes y de nuestra red de consultoras, ampliamos la logística y mejoramos el nivel de servicio. Inauguramos un nuevo centro de distribución (CD) en Rio Grande do Sul y reinauguramos otro (el de Castanhal) en Pará. En Argentina, ajustamos la logística, concentrándola en el CD de Garín, con el cierre del CD de San Fernando.

La mirada de simplificación también se reflejó en la gestión de la cadena de suministro. En 2025, Natura operó con 7.567 proveedores, de los cuales 369 concentran 80% del volumen de compras, con un desembolso total de R\$ 15,2 mil millones. Esta configuración fortalece relaciones estratégicas, amplía la previsibilidad y reduce la complejidad operacional a lo largo de la cadena de valor. **GRI 2-6**



Centro de Distribución Rio Grande do Sul

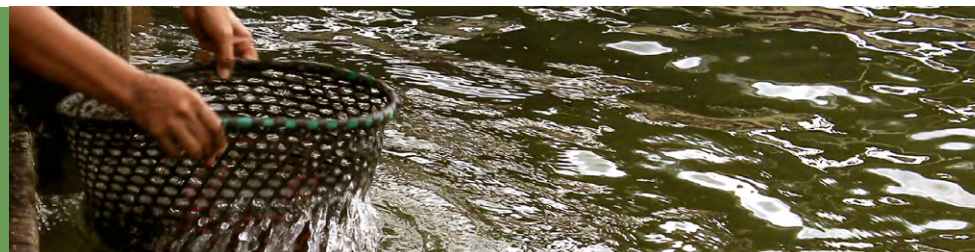
Inaugurado en 2025, en la ciudad de Cachoeirinha, en Rio Grande do Sul, el nuevo centro de distribución sustituye la antigua unidad del estado, afectada por las recientes inundaciones. Porto Alegre y su región metropolitana empezaron a contar con la posibilidad de recibir productos el mismo día de la compra, y 80% de los pedidos destinados a municipios gauchos se reciben en hasta dos días.

En el ecosistema de proveedores, nuestra búsqueda por generar impacto positivo dio origen a la Alianza Regenerativa, en la que apoyamos a más de cien socios estratégicos en el perfeccionamiento de sus gestiones ESG – por medio de guías, capacitaciones y soporte directo de nuestros equipos. Esta dinámica de relacionamiento nos permitió alcanzar las

metas de trazabilidad y certificación de cadenas críticas (palma, papel, algodón, alcohol, mica y soja), mapear proyectos para reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y establecer el proceso de monitoreo de nuestras cadenas directas de palma y etanol, para asegurar que no estén asociadas a deforestación.

Bioeconomía a escala

GRI 2-6 | 203-1 | GRI 203-2 | GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2
<IR> Capital social y relacional y capital financiero



Impacto y alcance en la Panamazonía

- » **Representatividad de materia prima:** 13,3% de las categorías de materias primas con potencial de compra en la región tuvieron origen en el territorio amazónico (abarcando Brasil, Colombia, Perú y Ecuador).
- » **Conservación ambiental:** 2,2 millones de hectáreas de bosque conservadas por medio de estas operaciones.
- » **Alcance social:**
 - 53 comunidades involucradas o impactadas.
 - Cerca de 13,1 mil familias beneficiadas por las cadenas de suministro o iniciativas estructurantes.

Inversiones y crecimiento

- » **Volumen de inversión directa:** R\$ 62,39 millones aportados directamente a las comunidades en 2025.
- » **Evolución financiera:** Crecimiento de 29% en las inversiones en comparación con el año 2024.
- » **Frentes de actuación:** Los recursos se destinaron a la implementación de agroindustrias, sistemas agroforestales e iniciativas regenerativas en comunidades, asistencia técnica para garantizar escala productiva y pago por servicios ambientales.

Nuestra alianza duradera con proveedores de la Amazonía es la demostración viva de la simbiosis entre nuestro modelo de negocio y los compromisos con la sostenibilidad y la regeneración. Por medio de iniciativas estructurantes, conectamos decenas de comunidades y miles de familias a nuestro ecosistema productivo, impulsando el desarrollo regional en Brasil, Colombia, Perú y Ecuador.

Nuestras inversiones en la región en 2025 reflejan nuestra apuesta por el biocomercio ético y la capacitación técnica. Un hito de esta estrategia, que combina integración entre impacto y negocio, fue alcanzar la marca de 21 agroindustrias socias en 2025, con la inauguración de dos de ellas en la Amazonía: una con la Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas (ATAIC), en Pará, y otra

con la Associação dos Produtores e Beneficiadores Agroextrativistas de Beruri (ASSOAB), en Amazonas. Este modelo aumenta sistemáticamente la capacidad de generación de ingresos locales y, al mismo tiempo, tiene por objetivo asegurar la previsibilidad y amplía la resiliencia de nuestra cadena de suministro frente al cambio climático.

También ampliamos nuestro sistema agroforestal de palma (SAF Dendê), que rompe con la lógica del monocultivo al combinar la siembra con la de especies nativas, como cacao y açaí. Este enfoque promueve la recuperación del suelo, reduce la emisión de gases de efecto invernadero y diversifica los ingresos de los agricultores familiares socios.

Con más de 12 años de investigación, con apoyo técnico de Embrapa y en alianza

con la cooperativa CAMTA, en Pará, el SAF Dendê dejó de ser una iniciativa experimental para convertirse en parte significativa de la cadena de suministro de Natura, con escala comercial y la meta de alcanzar 12 mil hectáreas. El proyecto recibió un refuerzo expreso en 2025, al firmar un convenio de R\$ 50 millones con Banco do Brasil, con el objetivo de acelerar esta implementación. Cerramos el ciclo de siembra 2025, considerando el período de abril de 2024 a abril de 2025, con un total de 650 hectáreas ya implementadas.

En diciembre de 2025, concluimos el quinto ciclo de crédito del Mecanismo de Financiamiento Amazonía Viva, en el que 15 asociaciones y cooperativas recibieron R\$ 14,3 millones de crédito rotativo para apoyar cosechas anuales. El Mecanismo es un modelo de financiamiento híbrido (*blended finance*) desarrollado en una alianza de Natura con Vert Securitizadora y el Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (FUNBIO). Lanzado en 2023, el mecanismo ya acumuló R\$ 41 millones en inversiones en comunidades en la Amazonía, con 100% de cumplimiento de pago por parte de los tomadores. Además de Natura, también participan como inversionistas IFC (una agencia del Banco Mundial), Fundo Vale, Good Energies, GEF (Global Environment Facility) y BID Invest. [GRI 203-1](#) | [413-1](#)



Agroindustria en la Isla de Marajó

En mayo de 2025, inauguramos en ATAIC (Associação dos Trabalhadores Agroextrativistas da Ilha das Cinzas), en el archipiélago de Ilha do Marajó (PA), una agroindustria innovadora. Utiliza un sistema fotovoltaico de generación de energía, con almacenamiento en batería (o BESS – Battery Energy Storage System). La alianza se dio entre ATAIC, Natura y WEG, y es la primera instalación de este tipo en una agroindustria en un área de várzea (lo que crea desafíos relacionados con la variación del nivel de las aguas), reduciendo la dependencia de combustibles fósiles. Se impactó a 470 familias ribereñas y de comunidades tradicionales proveedoras de semillas, que pasaron a ampliar sus ingresos hasta 60% al comercializar aceites y mantecas en lugar de solo insumos *in natura*.

Participación en la COP-30

La COP30, 30ª Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, realizada en noviembre de 2025, puso a Belém y a la Amazonía en el centro de la acción climática global, exigiendo respuestas sistémicas para la crisis planetaria que vivimos. En este contexto, la participación de Natura materializó una estrategia de *advocacy* climático y socioambiental orientada a la implementación de medidas prácticas. Más que posicionamientos, llevamos al debate global nuestras experiencias concretas en frentes de bajo carbono, probando la viabilidad económica de la bioeconomía, del financiamiento climático y de las cadenas de la sociobiodiversidad. Al actuar como un puente entre los saberes de las comunidades, la formulación de políticas públicas y el sector privado, priorizando la justicia climática y la inclusión social, dedicamos nuestra participación a evidenciar la escalabilidad y replicabilidad de estas iniciativas.



Principales frentes de actuación en la conferencia

1. Bioeconomía amazónica y soluciones basadas en la naturaleza

Presentación de cadenas de la sociobiodiversidad en la Amazonía, con foco en mantener el bosque en pie, generar ingresos locales y ofrecer productos de alto valor agregado. Compartir experiencias en sistemas productivos regenerativos y cadenas libres de deforestación, con integración entre ciencia, territorio y mercado.

2. Financiamiento climático e instrumentos innovadores

Destaque del Mecanismo de Financiamiento Amazonía Viva como instrumento de

movilización de capital para conservación forestal y desarrollo socioeconómico. Contribución al debate sobre la ampliación de mecanismos financieros capaces de escalar soluciones ya existentes en el territorio amazónico.

3. Articulación institucional y *advocacy*

Participación en paneles, coaliciones empresariales y foros de diálogo con gobiernos, sector privado y sociedad civil. Actuación en agendas relacionadas con la transición hacia una economía de bajo carbono, bioeconomía, justicia climática e inclusión social.

4. Centralidad de los territorios y de las comunidades

Valorización del protagonismo de personas de comunidades tradicionales y proveedores de la sociobiodiversidad en los debates de la COP30. Conexión entre saberes territoriales y decisiones climáticas globales, reforzando la importancia de la implementación local.

5. Transparencia, gobernanza y reporte

Contribución a debates sobre reporte climático y de naturaleza, riesgos y oportunidades socioambientales e integración de estas dimensiones a la gestión corporativa.

Diligencia socioambiental: comunidades, biodiversidad y naturaleza

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

Nuestra actuación en las cadenas de la sociobiodiversidad se sostiene en un riguroso sistema de debida diligencia socioambiental, pilar central para nuestra gestión de riesgos y toma de decisiones. Este mecanismo permite identificar vulnerabilidades, priorizar territorios y orientar inversiones con base en el respeto a los derechos humanos y a la conservación ambiental. Nuestro modelo de gobernanza actúa por medio de:

- » **Monitoreo y escucha:** realización de evaluaciones de impacto con recorte de género, auditorías continuas y canales formales de involucramiento, queja y remediación.
- » **Certificación de excelencia (Sello UEBT):** la solidez de esta estructura está avalada por la certificación de la Unión para el Biocomercio Ético. Como principal destaque, contamos con el sello UEBT Regenerativo para la cadena de la castaña-do-Brasil, que certifica nuestras prácticas continuas de restauración del suelo, captura de carbono, eficiencia hídrica y la garantía de trabajo seguro y distribución justa de beneficios para las comunidades locales.

Apoyados en criterios formales y transparentes de monitoreo, destinamos recursos para fortalecer capacidades locales, apalancando la resiliencia de las cadenas de la sociobiodiversidad y mitigando los riesgos socioambientales y reputacionales inherentes a la continuidad del negocio.

La **Política de Biodiversidad**, actualizada en 2023, registra nuestras directrices sobre cómo incorporar la biodiversidad en la jornada hacia un modelo de negocio en armonía con las personas y el planeta. Su aplicación garantiza una gestión responsable en todos los frentes, con respeto innegociable a las comunidades tradicionales y a la distribución justa de beneficios.

Tomamos como referencia el Marco Global de Biodiversidad Kunming-Montreal y aplicamos el enfoque LEAP (Localizar, Evaluar, Analizar y Preparar), recomendado por la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures), asegurando rigor en la evaluación de impactos y dependencias en nuestra cadena de valor. Algunas



de nuestras metas públicas hacia 2030 materializan nuestras ambiciones en este sentido: conservar 3 millones de hectáreas de bosque, contar con cadenas críticas libres de deforestación y conversión de vegetación nativa y ampliar el uso de bioingredientes de la sociobiodiversidad amazónica.

GRI 101-1 | 101-2

Para materializar nuestra gestión de biodiversidad, aplicamos la metodología LEAP combinada con análisis geoespaciales y la herramienta Corporate Biodiversity Footprint (CBF), que mide la huella ambiental. El diagnóstico nos llevó a priorizar el monitoreo de riesgos hídricos y de posibles impactos en la naturaleza en cinco unidades estratégicas: Cajamar, Moreno, Ecoparque, Celaya y Cabreúva. Como resultado de nuestros rigurosos controles operacionales, nuestras evaluaciones confirman que no registramos ninguna conversión de hábitat asociada a nuestras operaciones en el año. GRI 101-4

Nuestra actuación socioambiental combina evaluaciones sistémicas, compromisos públicos y el involucramiento de nuestra red. Unimos la minimización de impactos y la restauración ambiental con iniciativas sistémicas, respaldadas por certificaciones globales y apalancadas por mecanismos financieros de conservación. GRI 101-2

En las relaciones con comunidades proveedoras, nuestra gobernanza de acceso al patrimonio genético y de distribución de beneficios opera en total conformidad regulatoria, apoyada por análisis rigurosos y contratos formales. Al garantizar previsibilidad de nuestra demanda de insumos y aplicar mecanismos de distribución monetaria y no monetaria, fortalecemos el desarrollo de las cadenas productivas locales, aseguramos la autonomía de los agricultores familiares y grupos extractivistas y promovemos la conservación activa de la biodiversidad.

GRI 101-3

Transición climática y descarbonización

GRI 303-1 a 303-5 | 305-1 a 305-5 | 101-1 a 101-8
GRI 3-3 Transición climática | <IR> Capital natural, capital fabricado y capital financiero

En un contexto de transición hacia una economía de bajo carbono y de intensificación global de los riesgos climáticos y de pérdida de biodiversidad, nuestra actuación reconoce la interdependencia entre clima, naturaleza y negocios e incorpora impactos, riesgos y oportunidades a los procesos de decisión, en línea con nuestros compromisos de largo plazo.

En 2024, Natura publicó su **Plan de Transición Climática**, una evolución del Programa Natura Carbono Neutro, implementado en 2007. El documento presenta el camino y las principales acciones propuestas para llegar al Net Zero a partir de tres pilares: construir resiliencia y mitigar riesgos climáticos por medio de soluciones regenerativas, descarbonizar el negocio (con metas basadas en la ciencia) y transición justa y equitativa, promoviendo la regeneración amplia de la sociedad y de la naturaleza.



Nuestro compromiso es reducir, a partir del año base 2020, las emisiones absolutas de los alcances 1 y 2 en 90% hasta 2030 – es decir, 20 años antes de lo establecido por el Acuerdo de París. Además, nos comprometemos a disminuir en 42% las emisiones absolutas del Alcance 3 en el mismo período (con foco en bienes y servicios adquiridos, fin de vida útil de productos vendidos y transporte upstream

y distribución). Para llegar allí, el plan orienta nuestra estrategia y actuación en algunas frentes: descarbonización, circularidad y gestión de emisiones.

En Natura, la descarbonización avanza con base en el inventario y la gestión de gases de efecto invernadero, con visión de ciclo de vida, metas alineadas a la ciencia y monitoreo continuo de

la cadena de valor. Esto impulsa eficiencia e innovación en productos, buscando siempre soluciones de bajas emisiones. Esta evolución se conecta con nuestra agenda de naturaleza y biodiversidad, que orienta decisiones a partir de la evaluación de impactos, riesgos y dependencias, ampliando oportunidades para soluciones regenerativas.

Descarbonización

TCFD | <IR> Capital financiero y capital industrial

En 2025, avanzamos en nuestro compromiso Net Zero: en relación con el año anterior, redujimos en 17% las emisiones absolutas de carbono (alcances 1, 2 y 3), considerando las categorías validadas para las metas alineadas con la SBTi.

Este avance fue impulsado por el éxito del proyecto de biometano en la fábrica de Cajamar, en São Paulo, con sustitución de combustibles fósiles en las operaciones industriales, y por la transformación de la planta de Celaya, en México, en nuestra primera unidad de América Hispana en operar con 100% de energía limpia. También tuvimos avances importantes en Argentina y Brasil, ampliando la participación de fuentes renovables (PPAs) en la matriz energética y contribuyendo a la reducción de emisiones operacionales.

En el Alcance 3, las emisiones se redujeron en más de la mitad en comparación con el año base 2020, debido a iniciativas de eficiencia en la malla logística y en el portafolio. Se destacan la adopción del cabotaje para el abastecimiento de centros de distribución, la ampliación del uso de etanol en la última milla (*last mile*) en Brasil, la optimización de la ocupación de vehículos y mejoras en el ruteo de entregas, además de la optimización del portafolio

Biometano y transición energética en Cajamar

En alianza con Ultragaz, implementamos una unidad de abastecimiento de biometano en nuestro complejo de Cajamar (SP). Con ello, atendemos dos frentes simultáneos: en la industria, el combustible renovable ya responde por 45% de la energía generada en las calderas y, en la logística, por 100% del consumo de la flota de 28 camiones que circulan hacia los centros de distribución del Gran São Paulo, con reducción del tiempo de abastecimiento de 40 a 10 minutos. Con un volumen proyectado de 3,5 millones de metros cúbicos anuales, la iniciativa refuerza nuestro compromiso con la economía circular, transformando residuos en energía limpia y evitando la emisión de 1,3 mil toneladas de CO₂e por año. **GRI 203-2 | GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2**

de la línea de Avon de Casa y Estilo, así como de toda la innovación sostenible en el portafolio de las marcas Natura y Avon. En conjunto, estos frentes promovieron ganancias de eficiencia operacional y reducciones en la intensidad de carbono, potenciadas por la unificación de las operaciones en México y Argentina.

GRI 305-5

Además de mitigar emisiones, en 2025 avanzamos en la conexión de la justicia climática con la estrategia de clima. Implementamos el Índice de Vulnerabilidad Socioclimática, una herramienta que cruza datos climáticos e indicadores socioeconómicos para identificar territorios y públicos más vulnerables, anticipar impactos sistémicos y calificar la toma de decisiones. En un inicio, su aplicación está dirigida a las Consultoras de Belleza en Brasil, que también son el foco de las acciones de nuestro Comité de Calamidades Climáticas que, desde 2020, fue activado 32 veces. La adopción del Índice permite agilizar la toma de medidas de resguardo para las consultoras afectadas, como flexibilización de deudas, apoyo psicosocial y direccionamiento de donaciones.

La gestión sistémica de datos en Natura se apoya en el inventario de gases de efecto

invernadero, elaborado conforme a las directrices del GHG Protocol y sometido a aseguramiento independiente. Esta base permite la evaluación continua y el aumento de la eficiencia de procesos, orientando la agenda de descarbonización y dirigiendo iniciativas transversales de eficiencia energética, evolución de envases y fórmulas, mejora logística e iniciativas de bajo carbono, además del fortalecimiento de la bioeconomía.

Uno de los recursos que usamos para impulsar la descarbonización de nuestras cadenas de suministro es el Pago por Servicios Ambientales. El proyecto Carbono RECA, que involucra a la cooperativa amazónica del mismo nombre (sigla de Reforestamento Económico Consorciado e Adensado), ya destinó R\$ 3,35 millones, en forma de créditos de carbono, a familias que garantizan la conservación del bosque en la región donde viven, evitando la emisión de 112 mil toneladas de gases de efecto invernadero.

Toda nuestra red de proveedores de la sociobiodiversidad se rige por una gobernanza ética rigurosa, que asegura la debida diligencia en derechos humanos y el respeto al Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) de las comunidades tradicionales.

Circularidad y envases

GRI 301-2 | 306-1 | 306-2 | 306-4 | 306-5 | <IR> Capital natural, capital industrial y capital financiero

En 2025 tuvimos avances importantes en la agenda de circularidad, alcanzando **30,1% de contenido plástico reciclado en los envases de la marca Natura**, superando con un año de anticipación la meta de 25% establecida con la Ellen MacArthur Foundation.

Para alcanzar estos resultados, seguimos aplicando directrices de ecodiseño en el desarrollo del portafolio, con base en nuestra Calculadora Ambiental. La herramienta permite prever el impacto que generará un producto mucho antes de su lanzamiento, orientando nuestras decisiones desde la concepción del envase. Nos enfocamos en reducción de la intensidad material, aumento de contenido reciclado posconsumo, reciclabilidad y ampliación de modelos de reúso, con destaque para innovaciones como el jabón Ekos Monodose (con envase totalmente libre de plástico).

En la gestión de residuos operacionales, monitoreamos sistemáticamente la generación, segregación y la disposición final. En 2025, todos los residuos operacionales que no pudieron evitarse y reincorporarse al proceso productivo

se destinaron de forma ambientalmente adecuada, reflejando el compromiso de Natura con la circularidad y la gestión responsable de recursos, conforme se detalla en la pestaña "Residuos" del [!\[\]\(3211b5d1d968fc1665909b34f9f16010_img.jpg\) Cuaderno de Indicadores ESG 2025](#).

En la fase posconsumo, apoyamos iniciativas de circularidad que alían eficiencia ambiental e inclusión social. Natura cuenta con 53 cooperativas socias y más de 3 mil recicladores. Con ello, logramos recuperar 17,9 mil toneladas de materiales de envases posconsumo.

También continuamos con el Proyecto Benevides Recicla, en alianza con la Prefeitura de Benevides, la ONG Espaço Urbano y la Cooperativa Reciclaben. Con el involucramiento de más de 50% de la población del municipio de Pará (donde está nuestro Ecoparque), materiales reciclables se llevan a puntos de recolección para su disposición adecuada. Cada uno de estos puntos crea lógicas de valor asociadas al residuo, pagado con una moneda social que se canjea por distintos productos o servicios. Los materiales reciclables recibidos se destinan a la cadena de envases de Natura.

Natura también integra el programa Mãos Pro Futuro, un esfuerzo multisectorial liderado por ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) y entidades socias para cumplir la obligación legal de recuperar parte de los envases de los productos vendidos en Brasil. A partir de los volúmenes reportados por las empresas participantes, el programa estructura una red de logística inversa que actúa mayoritariamente con cooperativas de recicladores.

El involucramiento con cooperativas transforma las necesidades del negocio, así como el cumplimiento regulatorio de la Política Nacional de Resíduos Sólidos, en oportunidades, generando un impacto social estructurante y transformador. En estos arreglos de inclusión productiva, Natura actúa como empresa ancla, financiando infraestructuras fundamentales para que el reciclaje deje de ser solo una intención y se convierta en una actividad industrial eficiente y humanizada.

Programa Elos

Pilar estructurante de la estrategia de circularidad de Natura, el Programa Elos, lanzado en 2017, promueve una red de responsabilidad compartida que conecta a la empresa, cooperativas, recicladores y fabricantes en torno a la logística inversa y al fortalecimiento de la cadena de reciclaje. En 2025, el número de cooperativas proveedoras y participantes del programa pasó de 33 a 53, y aún hay otras 11 que atienden exclusivamente al Programa Recicle con Natura, presente en tiendas y franquicias en 10 estados brasileños. El número de recicladores involucrados en el programa supera los 3 mil y logramos recuperar 17,9 mil toneladas de materiales de envases posconsumo. **GRI 301-3**



Cuidado social ampliado

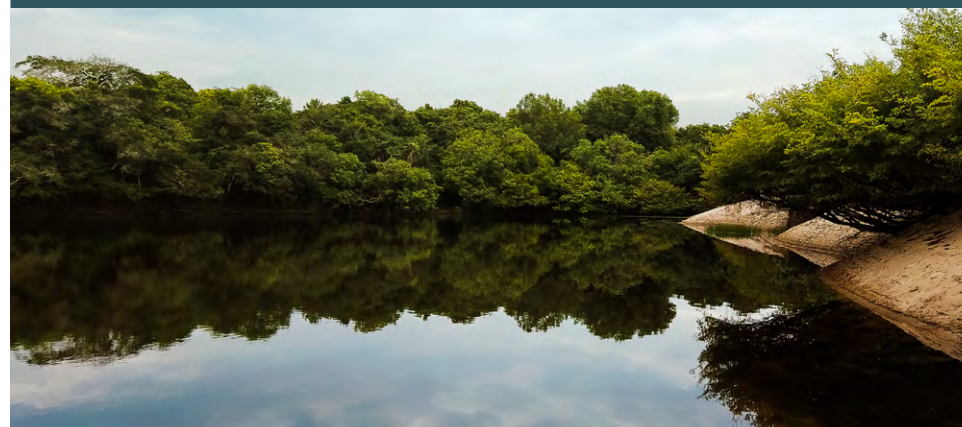
GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2

Para apoyar el fortalecimiento de modelos más inclusivos y resilientes de gestión de residuos, Natura invirtió, en 2025, R\$ 951,6 mil en infraestructura y asistencia, involucrando al 100% de sus cooperativas de reciclaje socias. Los montos se utilizan para mejorar las condiciones de trabajo y reducir los riesgos asociados al reciclaje, incluyendo la adquisición de prensas y vehículos logísticos.

Además, ampliamos mecanismos de protección social dirigidos a las cooperativas y a los recicladores que integran nuestro ecosistema. Lanzamos un programa de salud, ciudadanía y bienestar, desarrollado en alianza con la plataforma Avus Saúde, ofreciendo acceso a consultas médicas (presenciales y por telemedicina), exámenes de laboratorio y medicamentos con descuentos significativos, atención odontológica y apoyo social especializado. La adhesión al programa es gratuita, con costos estructurales financiados por Natura y pago solo cuando se utilizan servicios, permitiendo ampliar el acceso a cuidados de salud para recicladores y sus familiares. GRI 413-1 | SASB-CG-HP-410a.2

Ríos Vivos

En 2025, dentro del proyecto Ríos Vivos, avanzamos en iniciativas de tratamiento y disposición final de los plásticos que llegan a los cuerpos de agua de Brasil. Instalamos dos ecobarreras en Pará, contribuyendo a evitar que diversas toneladas de residuos fueran arrastradas hacia los ríos de la región. En el mismo estado, promovimos acciones de limpieza en playas de Ilha de Cotijuba, en alianza con el Movimiento Mulheres das Ilhas de Belém y la Cooperativa de Catadores da Ilha de Cotijuba, fortaleciendo soluciones locales y la gestión adecuada de residuos. Con la startup Flextone, trabajamos en una solución para transformar los plásticos no reciclables recolectados en material de construcción, sustituyendo guijarros y grava en piezas como bloques, pisos y mobiliario urbano. A lo largo del año, la prefeitura de Belém adquirió diversas piezas hechas a partir de estos materiales.





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

Tratamos el agua como un recurso compartido y estratégico. Monitoreamos continuamente la calidad, la disponibilidad y el consumo en nuestras operaciones, buscando aumentar la eficiencia hídrica y fortalecer la resiliencia de los territorios donde actuamos. En regiones de estrés hídrico, como la cuenca del Alto Tietê, en Cajamar (SP), mantenemos prácticas permanentes de gestión para reducir riesgos de desabastecimiento y garantizar la continuidad operacional.

En 2025, avanzamos en la aplicación de la metodología LEAP, de la TNFD, que confirmó la alta dependencia de Natura de los servicios ecosistémicos relacionados con el agua en toda la cadena de valor. A partir de ese diagnóstico, estructuramos un Plan de

Transición en Naturaleza lanzado en 2026, con el objetivo de mitigar riesgos hídricos y climáticos, con foco en la resiliencia de las operaciones y de proveedores estratégicos.

A lo largo de 2025, realizamos un proyecto piloto de evaluación de riesgo hídrico en las fábricas de Cajamar y del Ecoparque, utilizando una escala de severidad para identificar los territorios más críticos. En 2026, ampliaremos este análisis a las operaciones de Argentina y México, priorizando áreas con mayor impacto potencial sobre la biodiversidad y los recursos hídricos. Estos avances fortalecen nuestra estrategia de conservación y reposición hídrica en los territorios donde estamos presentes.

Capital natural Plan de Transición en Naturaleza

El **Plan de Transición en Naturaleza** consolida una estrategia pionera en América Latina para integrar la naturaleza al centro del modelo de negocio. Fundamentado en la interdependencia entre la salud de los ecosistemas, el bienestar humano y la resiliencia de los negocios, el plan orienta la evolución de Natura hacia una economía regenerativa y de naturaleza positiva, en alineación con el Marco Global de Biodiversidad de Kunming-Montreal.

Con base en la metodología LEAP, de la TNFD, profundizamos el entendimiento de nuestras dependencias, impactos, riesgos y oportunidades relacionados con la naturaleza, identificando

los temas prioritarios a lo largo de toda la cadena de valor.

A partir de ese diagnóstico, Natura definió cinco prioridades estratégicas orientadas a fortalecer la trazabilidad y certificación de cadenas críticas, avanzar en la circularidad de envases, elevar la eficiencia operacional, incentivar prácticas regenerativas que generen impacto positivo para su cadena de suministro y gestionar de manera resiliente los recursos hídricos.

Con ese compromiso, Natura reafirma su actuación global en sostenibilidad y su ambición de contribuir a una transformación sistémica, en la que cada producto, elección y relación de negocio genere impacto positivo para la naturaleza, para las personas y para la sociedad.

natura

Informe Integrado 2025

13

Nuestra gente

GRI 403-3 | 403-6 | 404-1 | GRI 3-3 Nuevos Modelos de Negocios | <IR> Capital Humano

67

Datos que fortalecen carreras

68

Diversidad, equidad e inclusión

69

Cuidar de las personas: relaciones saludables y resultados duraderos



Cerramos el ejercicio de 2025 con 13.937 personas colaboradoras distribuidas por América Latina, en línea con el resultado esperado para la conclusión de la estrategia de reorganización de la estructura de capital y de simplificación corporativa. Brasil concentra el mayor contingente, seguido por México y Argentina.

El año estuvo marcado por una transformación profunda en la forma en que la organización entiende y potencia su capital humano, ampliando el acceso al conocimiento y la influencia de las personas colaboradoras. Los cambios recientes en la estructura de la empresa y en su forma de operar, sumados a la intensa integración de tecnología, datos e inteligencia artificial en la estrategia del negocio, exigieron una nueva mentalidad, en la que la actuación de cada persona se aleja de la planificación

estática para incorporar cada vez más situaciones de reacción en tiempo real.

La consolidación de este nuevo momento de Natura exige un intenso trabajo de aceleración de la transformación cultural, enfocado en preparar a la Compañía para nuevos desafíos, sin perder de vista la difusión del Bien Estar Bien. En ese sentido, el equipo de Personas ha actuado para evolucionar hacia una ejecución ágil y de alto desempeño, que responda a la realidad de un mercado dinámico, sin renunciar a la seguridad psicológica y a la preservación de nuestra esencia. La asertividad de este camino se confirma con los indicadores: el índice interno de adherencia cultural, monitoreado desde 2024, evolucionó de 69% a 74% en 2025.

Los periodos de grandes transformaciones organizacionales siempre presentan el desafío de mantener el compromiso, la confianza en la estrategia y el foco en las prioridades entre las personas colaboradoras. El cuidado de cada quien y la creencia en la calidad de las relaciones son un diferencial competitivo y un elemento importante de resiliencia. Nuestras encuestas internas de compromiso vienen mostrando año tras año resultados consistentes en esa dirección: con adhesión de 92% de la plantilla en América Latina, el índice de favorabilidad alcanzó 86% en 2025.

Ecosistema de Aprendizaje

El desarrollo continuo de las personas colaboradoras es uno de los pilares de crecimiento de Natura. En 2025, fortalecimos el Ecosistema de Aprendizaje, plataforma que concentra nuestras capacitaciones, conectando las necesidades de cada público interno con la estrategia del negocio y con las competencias críticas para el futuro. Se registraron 171.624,75 horas de capacitación, abarcando módulos técnicos, desarrollo de liderazgos y formación en habilidades esenciales. Este esfuerzo representó una inversión de R\$ 4,97 millones en capacitaciones Equivalentes a Tiempo Completo (FTE, por sus siglas en inglés), ampliando el acceso al aprendizaje en todos los niveles de la organización. **GRI 404-1**

Entre los destaques, tuvimos:

- » **7.815 horas de capacitación** en Código de Conducta, Ética y Seguridad de la Información;
- » Aumento de **36% en el volumen total de horas de capacitación** en relación con el año anterior, impulsado por reciclajes y nuevos temas en el Ecosistema de Aprendizaje;
- » Fortalecimiento de competencias digitales, con formaciones en **inteligencia artificial, Tableau, Power BI, SQL y ciencia de datos**.

Datos que fortalecen carreras

Nuestra gestión de carreras, desempeño y talentos está orientada por la identificación de capacidades críticas para el futuro de Natura, especialmente en áreas destacadas de nuestra actuación, como ciencia de la biodiversidad, experiencia del consumidor y tecnología y datos. Al fortalecer nuestra propuesta de valor, conectamos el desarrollo profesional con el impacto positivo, lo que sostiene un pipeline de sucesión robusto y asegura que posiciones estratégicas cuenten con talentos preparados para los nuevos ciclos de crecimiento.

En 2025, el uso de datos y tecnología cobró un fuerte protagonismo en el proceso de seguimiento de carrera de las personas colaboradoras. Adoptamos una combinación que integra **People Analytics y modelos analíticos avanzados**

para transformar datos en decisiones estratégicas. Con el uso creciente de inteligencia artificial, estas herramientas permiten anticipar tendencias y comportamientos, yendo más allá del análisis de datos históricos. Todo este aparato está conectado al **Strategic Workforce Planning (SWP)**, asegurando que la planificación de nuestra fuerza laboral esté alineada con los objetivos de largo plazo del negocio.

Los análisis incorporan información de desempeño, compromiso, competencias, movilidad e historial de trayectoria, respaldados por modelos predictivos que identifican patrones, tendencias y riesgos de salida. Estos insights orientan decisiones sobre desarrollo, movimientos, sucesión y la mejor combinación entre formación interna, atracción externa y reasignación de talentos para las capacidades críticas de la organización.



La aplicación de modelos predictivos amplió la capacidad del liderazgo para identificar vulnerabilidades y oportunidades de forma anticipada, reduciendo la dependencia de percepciones individuales y fortaleciendo decisiones basadas en evidencias y la conexión entre el desarrollo de las personas y las prioridades del negocio.

Diversidad, equidad e inclusión

En 2025, Natura mantuvo cuatro frentes prioritarios en su agenda de diversidad, equidad e inclusión: género; etnia y raza; personas con discapacidad; personas de la comunidad LGBTQIAP+. Creemos que ampliar la representatividad del público interno fortalece nuestra capacidad de innovar y generar valor de forma más conectada con la realidad de los territorios en los que operamos.

La presencia de grupos subrepresentados en posiciones gerenciales en América Latina llegó a 20,18% en 2025, un crecimiento de 26% en relación con el año anterior. Entre los gerentes, 6,63% pertenece a la comunidad LGBTQIAP+, 18,99% son del grupo étnico-racial y 1,46% son personas con discapacidad. Este avance fue impulsado por la integración de metas de diversidad al Programa de Participación en las Utilidades y Resultados, así como por la mayor madurez de la agenda de inclusión en las operaciones de América Hispánica. En Brasil, la inclusión de personas con discapacidad sigue

como una pauta histórica. Desde 2021 mantenemos el cuadro de personas colaboradoras con discapacidad 1 punto porcentual por encima de la meta pública determinada por la legislación.

En Brasil, donde las desigualdades raciales estructurales demandan acciones afirmativas consistentes, alcanzamos en 2025 la marca de 41,23% de personas negras (pretas y pardas) en nuestra fuerza laboral en el país. En el nivel gerencial, la representatividad de ese grupo alcanzó 20,5% en el año. Aunque demuestra avances, este indicador también reitera la necesidad de acelerar la inclusión en niveles de decisión, para que nuestro liderazgo refleje, de forma cada vez más fiel, la pluralidad de la sociedad y de nuestros consumidores, en línea con nuestro **Compromiso Antirracista**.

Más allá de la responsabilidad social, la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión está vinculada a la creación de oportunidades de innovación y



generación de valor, incorporando distintas perspectivas que amplían la capacidad de comprender a los consumidores y desarrollar productos más representativos. Un ejemplo de ello fue el lanzamiento de la línea Tododia Jambo Rosa e Flor de Caju, pensada para atender las necesidades de pieles pretas y pardas, lo que demuestra cómo diversidad, ciencia e innovación pueden unirse en la creación de valor para el negocio y para la sociedad.

En el tema de género, seguimos como una empresa mayoritariamente femenina. Del total de 13.937 personas colaboradoras, las 8.564 mujeres representaron la mayor parte en 2025, frente a 5.364 hombres y 9 personas de género no declarado. Cabe destacar que, desde 2023, Natura tiene al menos 50% de mujeres en cargos de liderazgo sénior, cumpliendo anticipadamente la meta de los Compromisos 2030.

Cuidar de las personas: relaciones saludables y resultados duraderos

GRI 403-3 | 403-6

En 2025, firmamos una alianza con la **Universidad de Oxford**, iniciando la construcción de una metodología científica inédita en América Latina, para medir el impacto del bienestar en el desempeño y en la capacidad de innovación. Implementada ya en septiembre, esta métrica monitorea indicadores de salud emocional y propósito. Dar seguimiento a este índice fortalece el discernimiento de nuestros liderazgos y consolida mecanismos permanentes de escucha, para que podamos aumentar la prosperidad colectiva de nuestras personas colaboradoras.

En el pilar de Salud y Seguridad, nuestra actuación se fundamenta en la prevención y en la corresponsabilidad por la vida. En 2025, la madurez de nuestros procesos

se reflejó en la marca de cero fatalidades en América Latina, en un universo de más de 61 millones de horas trabajadas (por colaboradores y terceros). Nuestra Tasa de Frecuencia de Lesiones con Ausencia se consolidó en **0,11**, un índice que refleja la madurez de los procesos de gestión y el fortalecimiento de una cultura de prevención.

Priorizamos el aprendizaje continuo: ante cualquier incidente, realizamos análisis profundos para identificar causas estructurales y oportunidades de mejora. Este compromiso con la seguridad y con el Derecho de Negativa (la prerrogativa de no realizar una tarea en caso de que haya riesgo a la integridad) es innegociable y se extiende a las empresas socias y a prestadores de servicios.



 **Vea más sobre nuestra información de capacitaciones, evaluación, remuneración y beneficios en la pestaña "Personas colaboradoras" del Cuaderno de Indicadores ESG 2025.**

natura

Informe Integrado 2025

14
Compromisos
2030

Materializando décadas de actuación en territorios diversos y cadenas productivas complejas, la Visión 2025-2050 expresa nuestra creencia de que crecimiento, innovación e impacto positivo deben tratarse de forma indisoluble.

Este nuevo marco incluye los Compromisos 2030, antes denominados "Compromiso con la Vida" (lanzado en 2020 y actualizado en 2023). Las metas originales tuvieron su ambición ampliada, ofreciendo alternativas ante un escenario global impactado por la crisis climática y por las desigualdades sociales.

A continuación, detallamos el estado actualizado de los Compromisos 2030. La tabla demuestra hitos ya alcanzados, como la equidad de género en el liderazgo, la proporción de fórmulas biodegradables y el porcentaje de bioingredientes provistos por pequeños agricultores con prácticas regenerativas. Es por medio del seguimiento riguroso de estas metas que construimos el camino hacia nuestro objetivo definitivo: consolidar a Natura como un negocio 100% regenerativo para 2050.

Los **Compromisos 2030** traducen en directrices y metas públicas lo que creemos: el cuidado de la vida en todas sus formas. Son la evolución de nuestro Compromiso con la Vida, orientan nuestras decisiones y miden el impacto que generamos en el mundo. Fueron actualizados en 2025, cuando ampliamos nuestra ambición con la Visión 2025-2050, ampliando nuestra mirada hacia el largo plazo. Los compromisos que operan como directrices estratégicas

transversales, sustentados por acciones estructurantes, pueden observarse a lo largo de todo este informe. Acompañamos cada paso de este recorrido de cerca, con la participación directa de nuestro liderazgo, monitoreando sus avances y desafíos. A continuación, presentamos la tabla de resultados de los indicadores en el ejercicio de 2025, relacionándolos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.

SUB-PILAR	COMPROMISO	PLAZO	ODS	NATURA - EJERCICIO 2025	STATUS
Transición Climática	Alcanzar emisiones netas cero (Net Zero) en nuestras instalaciones propias. Eso significa reducir en 90% las emisiones de nuestros procesos¹ (teniendo 2020 como año base).	2030	7, 9, 12, 13	-49%	
	Reducir 42% de las emisiones en la cadena de valor (Alcance 3), involucrando proveedores y consumidores (teniendo 2020 como año base).	2030	7, 12, 13, 17	-40%	
	Adquirir al menos 50% de nuestros créditos de carbono en proyectos en la Amazonia , prioritariamente de las comunidades agroextractivistas	2030	12, 13, 15	47,55%	
Proteger la Amazonía	Contribuir con la protección y/o regeneración de 3 millones de hectáreas del Bosque Amazónico (de 2 millones en 2020).	2030	2, 6, 15	2,2 millones de hectáreas²	
	Extender nuestra alianza a 45 comunidades agroextractivistas (de 34 en 2020).	2030	15, 17	46 comunidades	
	Contribuir con la bioeconomía por medio de la innovación, llegando a 55 bioingredientes de la sociobiodiversidad amazónica (de 39 en 2020).	2030	9, 15	52 ingredientes	
	Aumentar en cuatro veces las compras de insumos de la sociobioeconomía amazónica (en relación con 2020).	2030	9	1,4x	
	Duplicar los recursos compartidos con las comunidades con las que nos relacionamos (en relación con 2020).	2030	2, 15	2,1x	

SUB-PILAR	COMPROMISO	PLAZO	ODS	NATURA - EJERCICIO 2025	STATUS
Proteger la Biodiversidad	 Actuar para que los países cooperen entre sí para establecer reglas de reparto de beneficios armonizadas , dirigidas principalmente a los pueblos y comunidades tradicionales (PCTs).	2030	2, 15, 16, 17	Más en la pág 58.	N/A
	Informar nuestros impactos y dependencias en relación con la biodiversidad hasta 2025, con base en estándares internacionales reconocidos.	2025	12, 15, 17	Concluimos este compromiso al incluir en nuestro Informe Integrado 2024 las 14 divulgaciones recomendadas por la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), actualizadas en 2025 (pestaña "Biodiversidad y clima" del Cuaderno de Indicadores ESG 2025). Adicionalmente, elaboramos el Plan de Transición en Naturaleza, publicado en 2026. Acceda aquí .	
	Tener 100% de nuestras cadenas críticas de suministro libres de deforestación y de conversión de la vegetación nativa, con verificación independiente: hasta 2025 : para compras directas de palma, soja ³ , papel y alcohol hasta 2030 : expandir para cadenas indirectas de palma, soja, papel, alcohol, mica, algodón y cadenas críticas de América Latina.	2025 (directas) 2030 (indirectas)	12, 15	Para asegurar cadenas de suministro libres de deforestación y conversión, utilizamos certificaciones de tercera parte y/o monitoreo de áreas de cultivo vía geolocalización. La metodología detallada está incorporada a la Norma de materias primas críticas Acceda aquí y también al Protocolo Natura de Monitoreo Geoespacial Acceda aquí . Estamos trabajando en planes de acción junto con los proveedores para avanzar en las brechas encontradas en la cadena de palma y etanol. Para las cadenas indirectas, así como para las nuevas cadenas críticas, estamos desarrollando planes de acción para alcanzar la meta para 2030.	N/A
	Cadenas Críticas Directas Libres de Deforestación y Conversión - Aceite de palma .	2025	12, 15	98,8%	
	% Cadenas Críticas Directas Libres de Deforestación y Conversión - Papel .	2025	12, 15	100%	
	% Cadenas Críticas Directas Libres de Deforestación y Conversión - Alcohol (etanol de caña de azúcar) .	2025	12, 15	86,0%	
Nuestras Personas	Garantizar 50% de mujeres en los cargos de liderazgo sénior de Natura a partir de 2023.	2023	5, 10	50%	
	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial no justificable de género , a partir de 2023.	2023	5, 8, 10	-0,74* (Indica la inexistencia de un <i>gap</i> salarial entre géneros)	
	Salario equitativo: eliminar la diferencia salarial no justificable de raza , a partir de 2023.	2023	10	-0,74* (Indica la inexistencia de un <i>gap</i> salarial entre razas)	
	Garantizar como mínimo 30% de posiciones gerenciales ocupadas por personas de grupos subrepresentados (personas negras e indígenas, LGBTQIAP+, personas con discapacidad y otros, de acuerdo con el contexto local).	2030	10	20,18%	

SUB-PILAR	COMPROMISO	PLAZO	ODS	NATURA - EJERCICIO 2025	STATUS
Nuestras Personas ▲	En Brasil: garantizar 25% de personas negras en cargos gerenciales a partir de 2025; y 30% a partir de 2030.	2025 (25%) 2030 (30%)	10	Alcanzamos 20,47% de representatividad, un avance de 4,7 p.p. sobre el año anterior, impulsado por cero <i>turnover</i> voluntario y 80% de éxito en promociones internas. Reconocemos la brecha (por debajo del compromiso de 25%) y mantenemos la obstinación de acelerar este recorrido. Vea más detalles en la página 68.	
	Salario digno (<i>living wage</i> ⁶) o superior para todas las personas colaboradoras a partir de 2023.	2023	8, 10	100%	
Nuestra Red Más Amplia: Consultoras y Comunidades	Aumentar en 10% el Índice de Desarrollo Humano de las consultoras , generando impactos medibles en ingreso digno, salud y bienestar, educación y ciudadanía ⁷ .	2030	5, 10	IDH-CB Brasil: 0,653 (+3,3%). IDH-CB América Hispánica: 0,619 (+8,9%)	
	Mejorar el progreso social de las comunidades agroextractivistas , generando impactos medibles en ingreso digno, salud y bienestar, educación y ciudadanía – sustentado por la equidad de género y racial.	2030	5, 10	En 2025, se aplicó la primera línea base mediante la recolección de datos primarios del Índice de Progreso Social (IPS) para 13 territorios de actuación en la Amazonia, contemplando la aplicación del IPS en todas las comunidades de suministro en la región. El resultado del IPS Comunidades Natura es 62, la puntuación Natura registró el mismo valor cuando se comparó con el resultado IPS Brasil. 👉 Acceda aquí	
	🎯 Incentivar y facilitar la participación ciudadana de nuestra red , prioritariamente en las causas de Amazonia, educación, salud de la mujer y enfrentamiento a la violencia contra mujeres y niñas .	2030	4, 12, 16	Vea más en la página 47.	N/A
	🎯 Promover los derechos humanos de nuestras comunidades agroextractivistas , incluyendo pueblos indígenas y tradicionales.	2030	8, 16	Vea más en las páginas 56, 57, 58, 59 y 63.	N/A
Intolerancia a Infracciones de Derechos Humanos ▼	Tener trazabilidad y/o certificación total para derechos humanos en cadenas críticas de suministro: · hasta 2025: palma, soja, papel, alcohol, mica y algodón.	2025	8, 12, 16	Como miembros activos de la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) y como forma de fomentar una cadena de palma más sostenible, adquirimos créditos para volúmenes de proveedores en fase de transición, y con ello alcanzamos el 100% de certificación en la cadena. Adicionalmente, formalizamos nuestra adhesión a la Mesa Global de Soja Responsable (RTRS), una plataforma global que promueve la producción, el procesamiento y la comercialización de soja de forma socialmente justa y ambientalmente correcta.	N/A
	Certificación integral para cadenas críticas de suministro – Aceite de palma .	2025	8, 12, 16	100%	
	Trazabilidad integral para cadenas críticas de suministro – Mica .	2025	8, 12, 16	100%	
	Certificación integral para cadenas críticas de suministro – Papel (certificado o reciclado) .	2025	8, 12, 16	99,5%	
	Certificación integral para cadenas críticas de suministro – Alcohol (etanol de caña de azúcar) .	2025	8, 12, 16	95,6%	

SUB-PILAR	COMPROMISO	PLAZO	ODS	NATURA - EJERCICIO 2025	STATUS
Intolerancia a Infracciones de Derechos Humanos	Trazabilidad integral para cadenas críticas de suministro – Soja .	2025	8, 12, 16	98,3%	
	Trazabilidad integral para cadenas críticas de suministro – Algodón .	2025	8, 12, 16	99,4%	
	Tener 100% de trazabilidad y/o certificación en derechos humanos en cadenas críticas de suministro: hasta 2030: cadenas críticas de América Latina.	2030	8, 12, 16	Además de las seis cadenas de suministro críticas actuales (palma, soja, papel, mica, algodón y etanol de caña de azúcar), se identificaron 7 nuevas cadenas de suministro como críticas. Las normas para cada una de ellas están publicadas Acceda aquí . Estamos desarrollando planes de acción para alcanzar la meta hasta 2030; las mediciones se divulgarán en el próximo ciclo de reporte.	
	Identificar, prevenir y mitigar riesgos en derechos humanos en nuestra cadena de valor hasta 2027, promoviendo el acceso a la remediación y apalancando el impacto positivo.	2027	8, 16	En 2025 avanzamos de manera consistente en el proceso de debida diligencia de derechos humanos, en línea con los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos. Se realizó una actualización de la matriz de riesgo en derechos humanos, vinculada a la matriz de riesgo corporativa. Alcanzamos 75,5% de conformidad en debida diligencia para compras responsables. Para 2026, el foco será mantener el rigor operacional mediante la intensificación de auditorías y el estrechamiento de la relación con proveedores. Nuestro objetivo es asegurar el avance continuo de esta práctica, siempre guiada por los marcos internacionales.	
Circularidad de Envases	50% de todo el plástico de nuestros envases tendrá contenido reciclado (en peso).	2030	12	21,8%	
	100% de nuestros envases serán reutilizables, rellenables, reciclables o compostables .	2030	12	90,0%	
	Asumir la responsabilidad por la correcta disposición de los materiales de envase , habilitando sistemas de recolección donde no existe infraestructura de reciclaje adecuada.	2030	12	A través de este compromiso, buscamos recolectar y disponer adecuadamente la masa equivalente a nuestros residuos de envases de difícil reciclaje. En 2025 implementamos la primera fase de un proyecto con la startup FlexStone, de Belém, que transforma plásticos de difícil reciclaje en mobiliario y materiales de construcción civil. Este proceso cuenta con tres fuentes de abastecimiento: 1) Dos Ecobarreras instaladas en ríos de Belém y Benevides; 2) Envases plásticos de difícil reciclaje del Programa Recicle con Natura (tiendas y franquicias); 3) Residuos plásticos que son "rechazos" en el proceso de clasificación de cooperativas socias. Vea más en la página 62.	
Circularidad de Fórmulas	Tener al menos 95% de ingredientes renovables o de origen natural para la marca Natura .	2030	6, 9	94,7%	
	Tener al menos 95% de fórmulas biodegradables (para productos enjuagables).	2030	6, 14	97,6%	

SUB-PILAR	COMPROMISO	PLAZO	ODS	NATURA - EJERCICIO 2025	STATUS
Circularidad de Fórmulas	Todas las fórmulas y envases tendrán su huella ambiental medida (con Evaluación del Ciclo de Vida).	2030	6, 12	En este período, evolucionamos la metodología inicialmente aplicada a las fórmulas para incorporar también los materiales de envase en el desarrollo e integración de un módulo de Evaluación de Ciclo de Vida (ACV). Con ello, ampliamos la visión integrada del producto a lo largo de toda su cadena, en alineación con las mejores prácticas globales. El enfoque ya se aplicó en proyectos piloto y se incorporará gradualmente a los procesos de desarrollo de nuevos productos, fortaleciendo nuestra capacidad de integrar análisis de impacto a la toma de decisiones y avanzar hacia soluciones cada vez más sostenibles.	
	⊙ Actuar en alianza para ampliar la conciencia y desarrollar capacidades y soluciones regenerativas que transformen sistemas y generen impacto ambiental y social positivo, permitiendo que todos* prosperen.	2030	9	Vea más en el capítulo "Operaciones y Logística".	N/A
Inversión en Soluciones Regenerativas	Asegurar que 100% del volumen de al menos dos de las principales commodities de nuestro negocio sea producido con prácticas regenerativas.	2030	8, 12, 16	Volumen directo de etanol de caña de azúcar: 85,8% Volumen directo de aceite de palma: iniciativas para garantizar prácticas regenerativas están contempladas en la Alianza Regenerativa el próximo año.	
	Tener 30% de los ingredientes clave provistos por comunidades y pequeños agricultores con prácticas regenerativas, verificadas/ certificadas por una tercera parte independiente.	2030	2, 15	36,0%	
	Garantizar que 100% de las comunidades y pequeños agricultores proveedores e ingredientes clave tengan abastecimiento ético y prácticas regenerativas.	2030	8, 15	24,1%	
	Generar un impacto socioambiental positivo medible de US\$ 4 por cada US\$ 1 de ingresos reportados.	2030	3, 16, 17	4:1*. Vea más en las páginas 27 y 28.	

⊙ Representa una directriz estratégica, sin carácter de meta cuantitativa.

Notas:

- 1 La descripción cualitativa anteriormente asociada a las metas del holding fue descontinuada, dado que las ambiciones científicas de 1,5°C ya se encuentran materializadas y validadas por la SBTi desde 2023 para la estructura de América Latina. Por lo tanto, el reporte se optimizó para enfocarse directamente en el avance de las metas cuantitativas consolidadas de Alcances 1, 2 (reducción de 90% con año base 2020) y Alcance 3 (reducción de 42% con año base 2020).
- 2 Redondeo referente a 2,18 millones de hectáreas conservadas y/o regeneradas.
- 3 Hasta el momento no se identificó ningún proveedor directo de soja.
- 4 Proporción calculada a partir de datos de 2024. El gap tiene un margen aceptable de hasta 1% de acuerdo con la metodología Mercer.
- 5 Alcance del indicador ajustado en relación con 2024, sin contemplar el Instituto Natura; la diferencia resultante es inmaterial.
- 6 Es el ingreso mínimo necesario para que una persona colaboradora cubra sus necesidades básicas y las de su familia, garantizando dignidad más allá de la subsistencia. Se calcula con base en el costo de vida real de cada región y sigue la metodología de WageIndicator.
- 7 Año base de comparación: 2022. Indicador de periodicidad bienal (última medición en 2024). Los desgloses territoriales son necesarios para mantener la naturaleza y el objetivo del indicador.
- 8 Se refiere a nuestra red de relaciones – Clientes, consultoras, proveedores, pueblos tradicionales, colaboradores, inversionistas, gobiernos, empresas y sociedad civil.
- 9 Representa una proporción y la razón se mantiene igual independientemente de la moneda utilizada, siempre que se aplique la misma conversión al numerador y al denominador.

Los Compromisos 2030 fueron actualizados para garantizar total adherencia a nuestra ambición de largo plazo. Esta evolución promueve la armonización estratégica con la Visión 2025-2050. **Acceda aquí**
El compromiso 'Involucrar 20 millones de personas por año en acciones vinculadas a la Causa Amazonia Viva' (basado en alcance digital y eventos, según lo reportado en 2024) deja de listarse. Priorizamos indicadores robustos y directamente vinculados a resultados prácticos en la conservación de la biodiversidad.

natura

Informe Integrado 2025

15

Referencias técnicas e Índice GRI

78

Resumen del
contenido de GRI

87

Informe de aseguramiento
limitado de los auditores
independientes

15

Referencias

Índice de contenidos de la GRI y SASB

Declaración de uso

GRI 1 usado
Estándar Sectorial GRI aplicable

Natura ha elaborado el informe conforme a los Estándares GRI para el periodo comprendido entre el 1º de enero de 2025 y el 31 de diciembre de 2025.
GRI 1: Fundamentos 2021
No hay



2026

Para el Índice de contenidos - Servicio Esencial (Content Index - Essentials Service), los Servicios GRI revisaron que el índice de contenidos GRI fue presentado de forma consistente con los requisitos para reportar de acuerdo con los Estándares GRI, y que la información en el índice está claramente presentada y es accesible para los grupos de interés. El servicio fue realizado originalmente en el idioma "portugués".

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
CONTENIDOS GENERALES							
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-1 Detalles organizacionales	3, 4, 14. Natura Cosméticos S.A. es una Compañía de capital abierto con sede en el estado de São Paulo, en Brasil - Avenida Alexandre Colares, 958/960, Parque Anhanguera - São Paulo (SP). En América Latina, opera en ocho países: Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México, Perú, Ecuador y Uruguay. Como parte de su estrategia de reorganización operativa, la Compañía firmó un acuerdo para la venta de las operaciones de Avon en América Central y República Dominicana al Grupo PDC, manteniéndose como licenciante de la marca Avon y proveedora de productos para esos mercados. En Estados Unidos, Natura actúa por medio de un ecosistema multicanal con foco en agilidad digital y alianzas estratégicas. En Europa, mantiene un e-commerce que atiende a 29 países e inició, en 2025, operación en la red Douglas en España. En septiembre de 2025, la Compañía también anunció la venta de las operaciones de Avon International en Europa, África y Asia a Regent.					
	2-2 Entidades incluidas en la elaboración de informes de sostenibilidad de la organización	3, 4. La entidad incluida en el alcance de este informe es Natura Cosméticos S.A. (controladora), que actúa en ocho países de América Latina, incluyendo los resultados de las plataformas financieras, Emaná Pay, y de servicios de belleza, Bluma.					
	2-3 Periodo objeto del informe, frecuencia y punto de contacto	3, 4. Los datos reportados abarcan el periodo entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2025. Informe publicado en 11 de junio de 2026. Las dudas o sugerencias pueden enviarse al e-mail institucional (institucional@natura.net) y, en el caso de inversionistas, a ri@natura.net.					
	2-4 Reexpresiones de información	En 2025, Natura promovió revisiones metodológicas en algunos indicadores para elevar la precisión técnica y la adherencia a las normas internacionales, listados a continuación: GRI 301-2; 301-3; 302-1; 302-3; 303-5; 305-1; 305-2; 305-3; 305-4; 305-6; 305-7; 306-3; 306-4; 306-5; 308-1; 308-2; 401-1; 401-3; 403-8; 403-9; 404-3; 414-1 y 414-2.					
	2-5 Verificación externa	3, 4.	pestaña "Verificación Externa".				
	2-6 Actividades, cadena de valor y otras relaciones comerciales	12, 14, 15, 19, 42, 52, 55, 56.					
	2-7 Empleados	14, 15, 29. Para todos los indicadores de personas, los datos reportados en este informe consideran únicamente personas colaboradoras bajo la gestión directa de la estructura operativa de la Compañía. Personas colaboradoras asignadas a unidades con gobernanza específica y segregada (como Holding e Instituto Natura) fueron excluidas para garantizar la consistencia de los indicadores de desempeño.	pestaña "Personas colaboradoras".	B.iii	No aplicable	No contamos con personas colaboradoras sin garantía de carga horaria.	8, 10
	2-8 Trabajadores que no son empleados	15.					8
	2-9 Estructura de gobernanza y composición	21, 22.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				5, 16
	2-10 Designación y selección del máximo órgano de gobierno	21, 22.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				5, 16
	2-11 Presidente del máximo órgano de gobierno	21, 22.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				5, 16

15

Referencias

natura

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-12 Función del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de los impactos	21, 22, 23. El Consejo de Administración desempeña un papel estratégico en la definición y actualización de los lineamientos de desarrollo sostenible, estableciendo valores, misión y cultura de la Compañía y supervisando su implementación por medio de políticas corporativas. Con el apoyo de los Comités de Estrategia y Sostenibilidad, aprueba y acompaña planes estratégicos, iniciativas de expansión e inversiones, incluyendo aquellas orientadas a la sostenibilidad, supervisando directamente los procesos de identificación y gestión de los impactos económicos, ambientales y sociales y utilizando herramientas como <i>due diligence</i> , evaluación de riesgos, análisis de la cadena de suministro e indicadores de desempeño. La periodicidad mínima de las reuniones de los Comités y sus reportes al Consejo de Administración es trimestral, con excepción de algunos comités, como el Comité de Auditoría, que tuvo 8 reuniones ordinarias y 4 extraordinarias en 2025.					5, 16
	2-13 Delegación de la responsabilidad de gestión de los impactos	La gestión de estos impactos es conducida por los ejecutivos de las áreas involucradas, responsables de la implementación de las estrategias y la comunicación de los resultados, en línea con los lineamientos del Consejo. La Dirección de Sostenibilidad lidera los temas socioambientales, con apoyo de las áreas de riesgos y controles internos, compliance, finanzas y demás funciones corporativas. Los resultados de los procesos de gestión respaldan la toma de decisiones mediante el análisis de informes, métricas y discusiones estratégicas, además de orientar la rendición de cuentas. Aunque el Consejo no mantiene un involucramiento directo y formal con los grupos de interés, los procesos internos permiten que sus contribuciones sean consideradas en las decisiones estratégicas. En conformidad con el Estatuto Social, la Compañía considera los intereses de corto y largo plazo, así como los impactos económicos, sociales, ambientales y jurídicos sobre sus partes interesadas. El Comité de Sostenibilidad, compuesto por miembros del Consejo y ejecutivos del área, asesora la gobernanza socioambiental.					16
	2-14 Función del máximo órgano de gobierno en la presentación de informes de sostenibilidad	3, 4, 21, 22. El Consejo de Administración es responsable del análisis y la aprobación de la matriz de materialidad y del contenido de los informes corporativos. En el ejercicio de su función fiduciaria, el órgano colegiado monitorea que los temas materiales reflejen los riesgos y oportunidades estratégicos para la permanencia del negocio, mientras promueve la integridad y la transparencia de la información presentada a los grupos de interés . Este proceso de supervisión está respaldado por los Comités de Asesoramiento (como Auditoría y Sostenibilidad), que recomiendan la aprobación tras validar la adherencia de la información y las estrategias a los lineamientos de la Compañía.					
	2-15 Conflictos de interés	21, 23.					
	2-16 Comunicación de inquietudes críticas		pestaña "Gobernanza Corporativa".	B	"Información no disponible/ incompleta"	En función del proceso de reestructuración de la Compañía, no fue posible informar el número total de inquietudes críticas reportadas al máximo órgano de gobierno. La gobernanza de este proceso se encuentra en reorganización y la nueva estructura será implementada a partir del segundo semestre de 2026.	

15

Referencias

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-17 Conocimiento colectivo del máximo órgano de gobierno	21, 22. Se destaca el acceso a información actualizada y el involucramiento constante del liderazgo, junto con el apoyo a iniciativas de desarrollo sostenible y la actuación de comités y grupos de trabajo especializados. Se estableció un Comité de Sostenibilidad, órgano de asesoramiento permanente al Consejo, buscando garantizar que los temas socioambientales y climáticos sean tratados como agendas recurrentes. Adicionalmente, la Matriz de Competencias del Consejo pasó a incluir criterios ESG, buscando asegurar la presencia de consejeros con experiencia en la temática. En el ámbito de la capacitación, se promueven actualizaciones continuas sobre tendencias regulatorias como la Resolución CVM 193/23 y sobre temas ESG, acompañando las agendas de las reuniones del Comité y del Consejo de Administración. Por último, una parte de la remuneración variable de la Dirección Estatutaria está vinculada al cumplimiento de metas de largo plazo relacionadas con la sostenibilidad, con supervisión del Consejo y apoyo del Comité de Personas, alineando los intereses de la gestión con la permanencia de los negocios.					
	2-18 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	21, 23.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				
	2-19 Políticas de remuneración		pestaña "Gobernanza Corporativa".				
	2-20 Proceso para determinar la remuneración		pestaña "Gobernanza Corporativa".				
	2-21 Proporción de la remuneración total anual			Todos	Restricciones de confidencialidad	Natura monitorea y reporta en el Formulario de Referencia la relación entre la remuneración de la persona colaboradora mejor pagada de la organización y la remuneración promedio de las demás. Este monitoreo ocurre mediante análisis de administración salarial realizados por un equipo especializado en Remuneración Total (Total Compensation) y ejecutivos de la Compañía. Para fines de transparencia, la Compañía informa que, de acuerdo con el estándar de reporte del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de B3, la remuneración anual total de la persona colaboradora mejor pagada de la organización excedió en más de 30 veces el promedio de la remuneración anual total de las demás, excluida la mejor pagada. Natura adopta un modelo de remuneración que incluye salario fijo, participación en las utilidades (PLR), comisiones e incentivos de largo plazo (ILP), con el objetivo de garantizar un equilibrio entre atractividad y sostenibilidad financiera. Los reajustes de la base de personas colaboradoras siguieron las convenciones colectivas y políticas de mérito, manteniendo la consistencia y la gobernanza.	

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 2: Contenidos Generales 2021	2-22 Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible	7, 8, 9, 10.					
	2-23 Compromisos y políticas	21, 23, 32.					16
	2-24 Incorporación de los compromisos y políticas	21, 23.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				
	2-25 Procesos para remediar los impactos negativos	21, 23.					
	2-26 Mecanismos para solicitar asesoramiento y plantear inquietudes	21, 23.					16
	2-27 Cumplimiento de la legislación y las normativas	21, 23.	pestaña "Reputación, Gobierno y Compromiso".				
	2-28 Afiliación a asociaciones						
	2-29 Enfoque para la participación de los grupos de interés	3, 41, 43, 47.					
	2-30 Convenios de negociación colectiva		pestaña "Salud, Seguridad y Bienestar".				8
TEMAS MATERIALES							
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-1 Proceso de determinación de los temas materiales	3, 5.	pestaña "Materialidad".				
	3-2 Lista de temas materiales	3, 5, 6.					
Investigación y Desarrollo de Productos de Base Regenerativa							
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	19, 24, 27, 32, 38, 40, 43, 50.	pestaña "Materialidad".				
GRI 301: Materiales 2016	301-1 Materiales utilizados, desglosados por peso o volumen		pestaña "Circularidad y Ecodiseño".				
	301-2 Materias primas o materiales reciclados utilizados	62.					
	301-3 Productos y sus envases recuperados	62.					
GRI 306: Residuos 2020	306-1 Generación de residuos e impactos significativos relacionados con residuos	32, 62.	pestaña "Residuos".				
	306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con residuos	32, 62.					
	306-3 Residuos generados	32.					
	306-4 Residuos no destinados a disposición final	32, 62.					
	306-5 Residuos destinados a disposición final	32, 62.					
SASB: Desempeño ambiental, de salud y de seguridad de los productos	SASB-CG-HP-250a.3 Discusión del proceso para identificar y gestionar materiales emergentes y productos químicos de interés		pestaña "Experiencia del Cliente".				
SASB: Ingresos de productos desarrollados con principios de química verde	SASB-CG-HP-250a.4 Ingresos de productos desarrollados con principios de química verde - Ingreso Limpio		pestaña "Circularidad y Ecodiseño".				

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
SASB: Gestión del ciclo de vida del envase	SASB-CG-HP-410a.1 (1) Peso total de envases, (2) porcentaje producido con materiales reciclados y/o renovables y (3) porcentaje que es reciclable, reutilizable y/o compostable.	25, 27.	pestaña "Circularidad y Ecodiseño".				
	SASB-CG-HP-410a.2 Discusión de estrategias para reducir el impacto ambiental de envases a lo largo del ciclo de vida	25, 56, 59, 61, 63, 64.					
Nuevas Tecnologías e Integración Digital							
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	38, 39, 40, 41, 43, 50, 51, 52, 53.	pestaña "Materialidad".				
GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-1 Quejas comprobadas relativas a la violación de la privacidad y pérdida de datos de clientes		pestaña "Experiencia del Cliente".				
Nuevos Modelos de Negocios							
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	3, 15, 19, 21, 25, 27, 29, 32, 38, 40, 43, 50, 65.	pestaña "Materialidad".				
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	25, 26, 27, 41.					
Transición Climática							
GRI 3: Temas Materiales 2021	3-3 Gestión de los temas materiales	19, 21, 24, 27, 32, 40, 54, 60, 72.	pestaña "Materialidad".				
GRI 101: Biodiversidad 2024	101-1 Políticas para detener y revertir la pérdida de biodiversidad	32, 40, 59, 60.	pestaña "Biodiversidad y clima".	B; C	No aplicable	Dado que nuestras operaciones directas no generan impactos que exijan medidas de restauración o rehabilitación, no aplicamos acciones de compensación de esa naturaleza específica. Resaltamos, no obstante, que mantenemos otros programas de compensación y mitigación orientados a diferentes frentes de impacto. A pesar de no operar con conversión de áreas de bosques nativos, contribuimos proactivamente con acciones que generan conservación y preservación a través de nuestro modelo de negocio.	
	101-2 Gestión de impactos en la biodiversidad	32, 40, 59, 60.					
	101-3 Acceso y reparto justo y equitativo de beneficios	32, 40, 59, 60.	pestaña "None".				
	101-4 Identificación de impactos en la biodiversidad	32, 40, 59, 60.	pestaña "Biodiversidad y clima".				
	101-5 Lugares con impactos en la biodiversidad	32, 40, 60.		B.iii	Información no disponible/ incompleta	Los parámetros actuales de monitoreo no contemplan datos específicos que permitan identificar un eventual deterioro rápido de la integridad ecosistémica en nuestras unidades.	
	101-6 Factores directos de pérdida de biodiversidad	32, 40, 60.		B.i	No aplicable	Como resultado de nuestro modelo de operaciones directas, no hay explotación de especies silvestres.	
	101-7 Cambios en el estado de la biodiversidad	32, 40, 60.					
	101-8 Servicios ecosistémicos	32, 40, 60.					
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-2 Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados de cambios climáticos	24, 25, 27.	pestaña "Gobernanza Corporativa".	V	Información no disponible/ incompleta	Los costos de las medidas adoptadas para gestionar riesgos y oportunidades serán divulgados en un informe específico hasta septiembre de 2026, en conformidad con las Normas IFRS S1 y S2, según lo previsto en la reglamentación vigente, reforzando nuestro compromiso con la transparencia.	

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo de energía dentro de la organización		pestaña "Energía".				
	302-2 Consumo de energía fuera de la organización						
	302-3 Intensidad energética		pestaña "Energía".				
	302-4 Reducción del consumo de energía						
	302-5 Reducciones en los requisitos energéticos de productos y servicios						
GRI 303: Agua y efluentes 2018	303-1 Interacciones con el agua como un recurso compartido	32, 60.	pestaña "Recursos Hídricos".				
	303-2 Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	32, 60.					
	303-3 Extracción de agua	32, 60, 64.					
	303-4 Vertido de agua	32, 60, 64.					
	303-5 Consumo de agua	32, 60, 64.					
GRI 305: Emisiones 2016	305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	60.	pestaña "Biodiversidad y clima".				
	305-2 Emisiones indirectas de GEI asociadas a la energía (Alcance 2)	60.					
	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	60.					
	305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	60.					
	305-5 Reducción de las emisiones de GEI	27, 60, 61.					
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)						
	305-7 Óxidos de nitrógeno (NO _x), óxidos de azufre (SO _x) y otras emisiones al aire significativas						
SASB: Gestión hídrica	SASB-CG-HP-140a.1 (1) Total de agua extraída, (2) total de agua consumida; porcentaje de cada uno en regiones con estrés hídrico de referencia alto o extremadamente alto		pestaña "Recursos Hídricos".				
	SASB-CG-HP-140a.2 Descripción de los riesgos de la gestión del agua y análisis de las estrategias y prácticas para mitigar esos riesgos						
Otros Indicadores Relevantes							
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación		pestaña "Personas colaboradoras".				
	201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno			Todos	Restricciones de confidencialidad	Natura utilizó en 2025 asistencia financiera recibida del gobierno mediante subvenciones e incentivos. Más información sobre los programas de innovación que utilizaron estos fondos puede encontrarse en http://www.naturacampus.com.br/ . Por cuestiones de confidencialidad y competitividad, este contenido no fue reportado conforme a lo requerido por GRI.	

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 202: Presencia en el mercado 2016	202-1 Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local		pestaña "Personas colaboradoras".	B	Restricciones de confidencialidad	Natura adopta un modelo de gestión de terceros fundamentado en su Código de Conducta de Proveedores, que es un pilar obligatorio para el establecimiento de cualquier relación comercial. La Compañía asegura el cumplimiento del pago de salarios, como mínimo equivalentes al piso legal local, mediante cláusulas contractuales rigurosas y procesos de <i>due diligence</i> . Aunque la Compañía monitorea el cumplimiento de estas obligaciones, la apertura de datos salariales específicos de socios de negocio se omite por restricciones de confidencialidad comercial, con el objetivo de preservar la competitividad y la autonomía administrativa de nuestros proveedores.	
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	25, 32, 41, 56, 57.	pestaña "Impacto Social".				
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	25, 27, 32, 56, 61.					
GRI 204: Prácticas de abastecimiento 2016	204-1 Proporción de gasto en proveedores locales		pestaña "Cadena de Valor".				
GRI 205: Anticorrupción 2016	205-1 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	21, 23.	pestaña "Gobernanza Corporativa".	Todos	Información no disponible/ incompleta	La capacitación específica para personas colaboradoras y miembros de la gobernanza se realiza de forma bienal, y ocurrió en 2024. En lo que se refiere a los socios de negocio, el volumen informado representa una etapa inicial frente al total de socios activos, y la Compañía sigue invirtiendo continuamente en el perfeccionamiento de mecanismos de trazabilidad, con el objetivo de ampliar el alcance y la transparencia de los reportes relacionados con ética, integridad y anticorrupción junto a este público, fortaleciendo la gobernanza en toda su cadena operacional.	
	205-2 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	21, 23.					
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	21, 23.	pestaña "Gobernanza Corporativa".				
GRI 206: Competencia desleal 2016	206-1 Acciones jurídicas relacionadas con la competencia desleal y las prácticas monopólicas y contra la libre competencia	21, 23.	pestaña "Reputación, Gobierno y Compromiso".				
GRI 207: Fiscalidad 2019	207-1 Enfoque fiscal		pestaña "Reputación, Gobierno y Compromiso".				
	207-2 Gobernanza fiscal, control y gestión de riesgos						
	207-3 Participación de grupos de interés y gestión de inquietudes en materia fiscal						
	207-4 Presentación de informes país por país			Todos	Restricciones de confidencialidad	Información relevante para la competencia y, por esa razón, no se divulga.	
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores 2016	308-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios ambientales		pestaña "Cadena de Valor".				
	308-2 Impactos ambientales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas						
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal		pestaña "Personas colaboradoras".				
	401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales						
	401-3 Permiso parental		pestaña "Personas colaboradoras".				

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 402: Relaciones trabajador-empresa 2016	402-1 Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales		pestaña "Salud, Seguridad y Bienestar".				
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2018	403-1 Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo		pestaña "Salud, Seguridad y Bienestar".				
	403-2 Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes						
	403-3 Servicios de salud en el trabajo	69.					
	403-4 Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo						
	403-5 Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo						
	403-6 Promoción de la salud de los trabajadores	69.					
	403-7 Prevención y mitigación de los impactos en la salud y seguridad de los trabajadores directamente vinculados con las relaciones comerciales						
	403-8 Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo						
	403-9 Lesiones por accidente laboral						
	403-10 Dolencias y enfermedades laborales						
GRI 404: Formación y educación 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	66.	pestaña "Personas colaboradoras".				
	404-2 Programas para desarrollar las competencias de los empleados y programas de ayuda a la transición						
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional						
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	22.	pestaña "Personas colaboradoras".				
GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas		pestaña "Derechos Humanos".				
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores en los que el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo		pestaña "Derechos Humanos".				
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil		pestaña "Derechos Humanos".				
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio		pestaña "Derechos Humanos".				
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas 2016	411-1 Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas		pestaña "Derechos Humanos".				

ESTÁNDAR GRI / OTRA FUENTE	CONTENIDO	UBICACIÓN		OMISIÓN			ODS
		INFORME INTEGRADO	CUADERNO DE INDICADORES	REQUISITO(S) OMITIDO(S)	MOTIVO DE LA OMISIÓN	EXPLICACIÓN	
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	32, 56, 57, 59, 61, 63, 86.	pestaña "Impacto Social".				
	413-2 Operaciones con impactos negativos significativos – reales y potenciales – en las comunidades locales	32.					
GRI 414: Evaluación social de los proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con criterios sociales	32, 40.	pestaña "Cadena de Valor".				
	414-2 Impactos sociales negativos en la cadena de suministro y medidas tomadas						
GRI 415: Política pública 2016	415-1 Contribuciones políticas		pestaña "Reputación, Gobierno y Compromiso".				
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	38, 39.	pestaña "Experiencia del Cliente".				
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios						
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	38, 39.	pestaña "Experiencia del Cliente".				
	417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios						
	417-3 Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing						
SASB: Impactos socioambientales de la cadena de aceite de palma	SASB-CG-HP-430a.1 Volumen de aceite de palma adquirido; porcentaje con certificación, por la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO), de: (a) Identidad Preservada, (b) Segregación, (c) Balance de Masa, o (d) Book & Claim		pestaña "Cadena de Valor".				
COMPROMISOS 2030							
Resultados	Gestión Estratégica	72, 73, 74, 75, 76.	pestaña "Visión 2030".				
TNFD							
Resultados	Gobernanza, Estrategia, Gestión de Riesgos, Métricas y Metas		pestaña "Biodiversidad y Clima".				

Informe de aseguramiento limitado de los auditores independientes

Deloitte.

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

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

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

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

Introdução

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

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

Responsabilidades da Administração da Companhia

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

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

Responsabilidade dos auditores independentes

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

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

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

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

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

Deloitte.

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

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

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

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

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

Alcance e limitações

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

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

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

Deloitte.

Conclusão

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

São Paulo, 10 de junho de 2026


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



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



Créditos

Informe Integrado Natura 2025

Agradecemos a todo el equipo de Natura, a la agencia aliada Beon y a la consultoría Grupo Report, que participaron en la elaboración del Reporte Integrado 2025.