

Natura &Co Holding S.A.

Informações Contábeis Intermediárias (ITR)
individuais e consolidadas referentes aos
períodos de seis meses findos em
30 de junho de 2025 e 2024
Relatório dos Auditores Independentes

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

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

Introdução

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

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

Alcance da revisão

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

Conclusão sobre as informações intermediárias individuais e consolidadas

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

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

A Deloitte oferece serviços profissionais de ponta para quase 90% das empresas listadas na Fortune Global 500® e milhares de outras organizações. Nossas pessoas entregam resultados mensuráveis e duradouros que ajudam a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir que os clientes se transformem e prosperem. Com seus 180 anos de história, a Deloitte está hoje em mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 460 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo geram um impacto que importa em www.deloitte.com.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações contábeis intermediárias referidas anteriormente incluem as demonstrações do valor adicionado (DVA), individuais e consolidadas, referentes ao período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins da norma internacional IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das Informações Trimestrais - ITR, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações contábeis intermediárias e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no pronunciamento técnico CPC 09 (R1) - Demonstração do Valor Adicionado. Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que essas demonstrações do valor adicionado não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse pronunciamento técnico e de forma consistente em relação às informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Valores correspondentes examinados e revisados por outro auditor independente

Os valores correspondentes do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024, apresentados para fins de comparação, foram anteriormente auditados por outros auditores independentes, que emitiram relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras, sem modificação, com data de 11 de agosto de 2025. Os valores correspondentes às demonstrações do resultado e do resultado abrangente referentes aos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024 e das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado para o período de seis meses findo naquela data, apresentados para fins de comparação, foram revisados por outros auditores independentes, que emitiram relatório sobre a revisão de informações trimestrais, sem modificação, com data de 11 de agosto de 2025.

São Paulo, 11 de agosto de 2025


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


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

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 31 DE DEZEMBRO DE 2024
(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2025	12/2024	06/2025	12/2024
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	7	2.186	7.601	1.335.137	2.641.683
Títulos e valores mobiliários	8	-	43.740	1.007.323	1.816.443
Contas a receber de clientes	9	-	-	4.527.103	5.280.765
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	33	158.534	274.417	-	-
Estoques	10	-	-	3.021.479	3.378.152
Impostos a recuperar	11	-	-	906.339	728.983
Imposto de renda e contribuição social		36.310	50.391	234.323	305.936
Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	65.504	342.945
Outros ativos circulantes	14	4.906	13.774	494.247	644.640
		201.936	389.923	11.591.455	15.139.547
Ativos não circulantes mantidos para venda	19	-	-	7.280.495	-
Total dos ativos circulantes		201.936	389.923	18.871.950	15.139.547
NÃO CIRCULANTES					
Contas a receber - Alienação de controladas	6	-	-	425.055	427.753
Impostos a recuperar	11	-	-	549.500	648.250
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	37.211	58.017	1.718.833	1.905.164
Depósitos judiciais	13	-	-	576.127	544.100
Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	86.144	46.276
Títulos e valores mobiliários	8	-	-	25.285	28.692
Outros ativos não circulantes	14	-	-	97.080	1.377.722
		37.211	58.017	3.478.024	4.977.957
Investimentos	15	15.314.218	15.893.444	-	-
Imobilizado	16	-	-	2.465.904	3.898.167
Intangível	17	-	-	9.364.179	12.456.185
Direito de uso	18	-	321	684.516	1.042.962
Total dos ativos não circulantes		15.351.429	15.951.782	15.992.623	22.375.271
TOTAL DOS ATIVOS		15.553.365	16.341.705	34.864.573	37.514.818

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

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2025	12/2024	06/2025	12/2024
CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	-	-	88.276	55.890
Passivo de arrendamento	18	-	9	183.399	207.245
Fornecedores e operações de "risco sacado"	21	6.399	44.310	5.031.727	6.341.783
Fornecedores - partes relacionadas	33	441.976	227.786	-	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	25	728	1.414	728	1.414
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		33.404	54.930	650.197	1.200.874
Obrigações tributárias	22	22.708	44.948	502.126	674.354
Imposto de renda e contribuição social		-	-	79.228	57.218
Instrumentos financeiros derivativos	6	-	-	340.137	147.480
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	11.920	19.950
Outros passivos circulantes	24	2.092	18.318	317.142	901.281
		507.307	391.715	7.204.880	9.607.489
Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para vend	19	-	-	4.015.550	-
Total dos passivos circulantes		507.307	391.715	11.220.430	9.607.489
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	20	-	-	6.270.844	6.786.795
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	37	-	-	351.763	353.489
Passivo de arrendamento	18	-	355	394.759	769.587
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		1.047	3.773	22.740	118.077
Obrigações tributárias	22	-	-	176.921	176.813
Imposto de renda e contribuição social diferidos	12	-	-	135.029	1.465.143
Imposto de renda e contribuição social		-	-	126.932	417.503
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	1.192	1.154	858.303	993.366
Outros passivos não circulantes	24	129	258	263.894	881.927
Total dos passivos não circulantes		2.368	5.540	8.601.185	11.962.700
TOTAL DOS PASSIVOS		509.675	397.255	19.821.615	21.570.189
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	25	12.490.035	12.484.515	12.490.035	12.484.515
Ações em tesouraria		-	(19.991)	-	(19.991)
Reservas de capital		10.365.739	10.481.255	10.365.739	10.481.255
Prejuízos acumulados		(8.572.306)	(8.616.601)	(8.572.306)	(8.616.601)
Ajustes de avaliação patrimonial		760.222	1.615.272	760.222	1.615.272
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas da Companhia		15.043.690	15.944.450	15.043.690	15.944.450
Participação dos acionistas não controladores no Patrimônio líquido das controladas		-	-	(732)	179
Total do patrimônio líquido		15.043.690	15.944.450	15.042.958	15.944.629
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		15.553.365	16.341.705	34.864.573	37.514.818

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido do exercício por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/04/2025 a 30/06/2025	01/04/2024 a 30/06/2024	01/01/2025 a 30/06/2025	01/01/2024 a 30/06/2024	01/04/2025 a 30/06/2025	01/04/2024 a 30/06/2024	01/01/2025 a 30/06/2025	01/01/2024 a 30/06/2024
RECEITA LÍQUIDA	27	-	-	-	-	4.150.831	5.784.019	10.830.264	10.366.818
Custo dos produtos vendidos	28	-	-	-	-	(1.331.463)	(1.992.258)	(3.584.803)	(3.544.714)
LUCRO BRUTO		-	-	-	-	2.819.368	3.791.761	7.245.461	6.822.104
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS									
Despesas com vendas, marketing e logística	28	-	-	-	-	(1.510.139)	(2.319.249)	(4.301.607)	(4.143.954)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	28	(83.882)	(52.423)	(103.364)	(91.473)	(550.102)	(833.950)	(1.599.613)	(1.522.128)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	-	-	(123.411)	(127.943)	(288.068)	(257.536)
Resultado de equivalência patrimonial	15	304.867	(696.710)	165.756	(790.926)	-	-	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	31	(931)	4	36.462	(469)	(16.524)	(42.503)	(177.989)	4.463
(PREJUÍZO) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		220.054	(749.129)	98.854	(882.868)	619.192	468.116	878.184	902.949
Resultado financeiro	30	(20.899)	(8.654)	(33.903)	(3.617)	(76.876)	(390.754)	(327.812)	(475.137)
(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		199.155	(757.783)	64.951	(886.485)	542.316	77.362	550.372	427.812
Imposto de renda e contribuição social	12	(4.235)	(79.164)	(20.656)	(115.872)	4.560	(950.225)	(154.943)	(1.166.184)
(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		194.920	(836.947)	44.295	(1.002.357)	546.876	(872.863)	395.429	(738.372)
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS									
(PREJUÍZO) LUCRO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		-	(21.967)	-	(791.373)	(352.045)	13.773	(352.045)	(1.055.844)
(PREJUÍZO) LUCRO DO PERÍODO		194.920	(858.914)	44.295	(1.793.730)	194.831	(859.090)	43.384	(1.794.216)
ATRIBUÍVEL A									
Acionistas da Companhia		194.920	(858.914)	44.295	(1.793.730)	194.920	(858.914)	44.295	(1.793.730)
Não controladores		-	-	-	-	(89)	(176)	(91)	(486)
(PREJUÍZO) LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO POR AÇÃO - R\$									
Básico	32	0,1409	(0,6209)	0,0321	(1,2974)	0,1409	(0,6209)	0,0321	(1,2974)
Diluído	32	0,1408	(0,6209)	0,0320	(1,2974)	0,1408	(0,6209)	0,0320	(1,2974)

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTE
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/04/2025 a 30/06/2025	01/04/2024 a 30/06/2024	01/01/2025 a 30/06/2025	01/01/2024 a 30/06/2024	01/04/2025 a 30/06/2025	01/04/2024 a 30/06/2024	01/01/2025 a 30/06/2025	01/01/2024 a 30/06/2024
PREJUÍZO (LUCRO) DOS PERÍODOS		194.920	(858.914)	44.295	(1.793.730)	194.831	(859.090)	43.384	(1.794.216)
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do período em períodos subsequentes:									
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	15	(530.578)	851.802	(960.877)	1.226.865	(530.578)	853.189	(960.877)	1.228.050
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	15	98.118	87.388	180.570	387.502	98.118	87.388	180.570	387.502
Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	6.1	-	-	-	-	(45.586)	31.068	(101.719)	57.029
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	-	-	-	-	10.459	(12.100)	26.976	(17.850)
Equivalência sobre (perda) ganho em operações de hedge de fluxo de caixa	6.1	(45.586)	31.068	(101.719)	57.029	-	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	12	10.459	(12.100)	26.976	(17.850)	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do período em períodos subsequentes:									
Perda atuarial		-	-	-	-	-	-	-	(1.892)
Efeitos tributários perda atuarial		-	-	-	-	-	-	-	(4.815)
Equivalência sobre perda atuarial		-	-	-	(1.892)	-	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de perda atuarial		-	-	-	(4.815)	-	-	-	-
Resultado abrangente para os períodos, líquido dos efeitos tributários		(272.667)	99.244	(810.755)	(146.891)	(272.756)	100.455	(811.666)	(146.192)
ATRIBUÍVEL A									
Acionistas da Companhia		(272.667)	99.244	(810.755)	(146.891)	(272.667)	99.244	(810.755)	(146.891)
Não controladores		-	-	-	-	(89)	1.211	(911)	699
		(272.667)	99.244	(810.755)	(146.891)	(272.756)	100.455	(811.666)	(146.192)

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024
(Em milhares de reais - R\$)

Nota explicativa	Reservas de capital					Resultado de operações com acionistas não controladores	Reservas de lucros		Ajustes de avaliação patrimonial		Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	Não Controladores	Patrimônio líquido total
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva especial	Capital adicional integralizado		Retenção de lucros	Prejuízos acumulados	Transação de Capital	Outros resultados abrangentes			
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023	12.484.515	(164.236)	9.894.936	362.059	301.572	-	780.308	-	616.475	(1.172.390)	23.103.239	17.226	23.120.465
Prejuízo do período	-	-	-	-	-	-	(1.793.730)	-	-	-	(1.793.730)	(486)	(1.794.216)
Efeito reflexo de hiperinflação em controlada	-	-	-	-	-	-	-	-	-	387.502	387.502	-	387.502
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.259.337	1.259.337	1.185	1.260.522
Total do resultado abrangente do período	-	-	-	-	-	-	(1.793.730)	-	-	1.646.839	(146.891)	699	(146.192)
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:													
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	15.122	-	-	-	-	-	15.122	-	15.122
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	109.324	-	-	(118.930)	-	-	-	-	-	(9.606)	-	(9.606)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	-	26.992	-	-	-	-	-	26.992	-	26.992
Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações Phai	-	-	-	-	(21.138)	-	-	-	-	-	(21.138)	-	(21.138)
Distribuição de dividendos adicionais referentes ao exercício 2023	-	-	-	-	-	-	(685.190)	-	-	-	(685.190)	-	(685.190)
Distribuição de Juros sobre Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	(44.853)	-	-	-	(44.853)	-	(44.853)
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2024	12.484.515	(54.912)	9.894.936	362.059	203.618	-	50.265	(1.793.730)	616.475	474.449	22.237.675	17.925	22.255.600
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024 (originalmente apresentado)	12.484.515	(19.991)	9.894.936	362.059	224.260	-	-	(8.879.594)	616.475	988.748	15.671.408	179	15.671.587
Ajustes de reapresentação:													
Ajustes nos valores justos na combinação de negócios com a ACL na data da aquisição	-	-	-	-	-	-	-	262.993	-	-	262.993	-	262.993
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.049	10.049	-	10.049
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024 (reapresentado)	12.484.515	(19.991)	9.894.936	362.059	224.260	-	-	(8.616.601)	616.475	998.797	15.944.450	179	15.944.629
Lucro do período	-	-	-	-	-	-	-	44.295	-	-	44.295	(911)	43.384
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(855.050)	(855.050)	-	(855.050)
Total do resultado do período	-	-	-	-	-	-	-	44.295	-	(855.050)	(810.755)	(911)	(811.666)
Movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações restritas:													
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	-	-	-	37.532	-	-	-	-	-	37.532	-	37.532
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	19.991	-	-	(11.728)	-	-	-	-	-	8.263	-	8.263
Aumento de capital	25.1	5.520	-	-	-	-	-	-	-	-	5.520	-	5.520
Recompra de ações	25.2	-	(141.320)	-	-	-	-	-	-	-	(141.320)	-	(141.320)
Cancelamento antecipado do programa de ações em tesouraria	25.2	-	141.320	-	(141.320)	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025	12.490.035	-	9.894.936	362.059	108.744	-	-	(8.572.306)	616.475	143.747	15.043.690	(732)	15.042.958

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2025	06/2024	06/2025	06/2024
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Prejuízo (lucro) dos períodos		44.295	(1.793.730)	43.384	(1.794.216)
Ajustes para reconciliar o prejuízo do exercício com o caixa líquido (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	172	206	429.045	445.458
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários		(620)	(9.404)	(6.356)	(219.113)
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	6	-	8.563	391.596	70.782
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	54.025	17.990
Atualização monetária de depósitos judiciais	13	-	-	(19.525)	(13.486)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	23	38	35	21.678	27.527
Imposto de renda e contribuição social		20.656	115.872	154.943	1.156.806
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	16, 17 e 18	-	-	35.085	15.566
Resultado de equivalência patrimonial	15	(165.756)	790.926	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	18	16	50	52.267	47.320
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	20	-	-	281.545	224.378
Provisão (reversão) para perdas com imobilizado, intangível e arrendamentos		-	-	-	(1.771)
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações		(10.779)	(4.253)	13.097	16.346
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	9	-	-	286.503	257.388
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	10	-	-	111.989	118.668
Efeito de economia hiperinflacionária		-	-	21.480	387.502
Créditos tributários		-	-	(61.712)	-
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas		17.637	-	-	-
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada		(36.462)	-	-	-
Remuneração FIDC		-	-	(1.726)	-
Lucros cessantes CD Canoas		-	-	(15.000)	-
Outras movimentações para reconciliar o lucro		-	-	(34.027)	(1.447)
		(130.803)	(891.735)	1.758.291	755.698
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes e partes relacionadas		22.909	(204.447)	(169.776)	(1.349.672)
Estoques		-	-	(632.912)	(848.561)
Impostos a recuperar		-	52.367	(135.716)	114.239
Outros ativos		8.868	8.624	(198.661)	(183.452)
Subtotal		31.777	(143.456)	(1.137.065)	(2.267.446)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas		176.279	(180.635)	310.811	411.523
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		(24.252)	(16.340)	(251.386)	(16.079)
Obrigações tributárias		(8.159)	(59.326)	(55.963)	4.810
Outros passivos		(16.408)	(56.866)	(107.978)	(192.798)
Subtotal		127.460	(313.167)	(104.516)	207.456
CAIXA UTILIZADO NAS PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		28.434	(1.348.358)	516.710	(1.304.292)
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		-	(21.299)	(134.167)	(370.918)
Depósitos judiciais realizados, líquidos de levantamentos	13 e 23	-	(3)	(17.895)	11.441
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	23	-	-	(78.628)	(84.731)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos		-	-	(9.313)	(120.228)
Pagamento de juros sobre arrendamentos	18	(16)	(50)	(51.661)	(46.632)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	20	-	-	(233.449)	(307.463)
Atividades operacionais - operações descontinuadas		-	781.068	(1.410.431)	(360.898)
CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		28.418	(588.642)	(1.418.834)	(2.583.721)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível		-	-	(165.419)	(198.299)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		-	-	-	9.380
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(136.750)	(1.392.421)	(9.697.823)	(14.966.465)
Resgate de títulos e valores mobiliários		180.128	2.968.776	10.250.584	17.158.799
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários		982	12.948	44.467	176.383
Recebimento de dividendos de controladas	15	111.799	1.333.023	-	-
Aumento de capital em controladas		(73.335)	(1.347.077)	-	-
Atividades de investimento - operações descontinuadas		-	-	-	(37.678)
CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		82.824	1.575.249	431.809	2.142.120
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	18	(162)	(203)	(131.648)	(109.264)
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	20	-	-	-	(949.914)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	20	-	-	2.263	131.492
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções		(121.329)	-	(121.329)	-
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio		(686)	(982.832)	(686)	(982.832)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros		-	-	(17.390)	(5.200)
Aumento de capital		5.520	-	5.520	-
Atividades de financiamento - operações descontinuadas		-	-	-	(79.034)
CAIXA GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		(116.657)	(983.035)	(263.270)	(1.994.752)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(56.251)	281.747
REDUÇÃO (AUMENTO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(5.415)	3.572	(1.306.546)	(2.154.606)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		7.601	1.079	2.641.683	3.750.944
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		2.186	4.651	1.335.137	1.596.338
REDUÇÃO (AUMENTO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(5.415)	3.572	(1.306.546)	(2.154.606)

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

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO
PARA OS PERÍODOS FINDOS EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		06/2025	06/2024	06/2025	06/2024
RECEITAS		36.462	(469)	13.673.361	13.419.123
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		-	-	14.201.129	13.789.707
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	9	-	-	(288.068)	(257.537)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		36.462	(469)	(239.700)	(113.047)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(78.563)	(54.266)	(9.320.585)	(8.828.323)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		-	-	(5.396.474)	(5.174.380)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(78.563)	(54.266)	(3.924.111)	(3.653.943)
Perda / Recuperação de valores ativos		-	-	-	-
VALOR ADICIONADO BRUTO		(42.101)	(54.735)	4.352.776	4.590.800
RETENÇÕES		(172)	(206)	(429.114)	(455.607)
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	(172)	(206)	(429.114)	(455.607)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		(42.273)	(54.941)	3.923.662	4.135.193
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		165.756	(758.473)	490.188	217.958
Resultado de equivalência patrimonial	15	165.756	(790.926)	-	-
Receitas financeiras	29	-	32.453	490.188	217.958
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR		123.483	(813.414)	4.413.850	4.353.151
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		-	(791.373)	1.287.991	318.840
Receitas		-	-	3.466.217	3.393.464
Insumos adquiridos de terceiros		-	-	(2.473.623)	(2.870.435)
Retenções		-	-	(242.801)	(339.396)
Valor adicionado recebido em transferência		-	(791.373)	538.198	135.207
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR		123.483	(1.604.787)	5.701.842	4.671.991
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		-	(0)	0	-
PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	28	20.683	32.421	1.678.121	1.675.556
Remuneração direta		18.656	31.417	1.238.139	1.280.394
Benefício		825	512	282.101	276.812
FGTS		1.202	492	157.881	118.350
IMPOSTOS, TAXAS E CONTRIBUIÇÕES		24.602	120.452	1.522.300	2.722.872
Federal		24.602	120.452	(455.036)	596.298
Estadual		-	-	1.977.336	2.126.573
REMUNERAÇÃO DE CAPITAL DE TERCEIROS	29	33.903	36.070	818.000	693.095
Despesas financeiras		33.903	36.070	818.000	693.095
REMUNERAÇÃO DE CAPITAL PRÓPRIO		44.295	(1.002.357)	395.429	(738.372)
Prejuízo (lucro) do período		44.295	(1.002.357)	395.429	(738.372)
Operações Descontinuadas		-	(791.373)	1.287.992	318.840
Pessoal e Encargos sociais		-	-	636.235	625.893
Impostos, taxas e Contribuições		-	-	742.028	592.181
Remuneração de capital de terceiros		-	-	261.774	156.610
Remuneração de capital próprio		-	(791.373)	(352.045)	(1.055.844)

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

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

1. INFORMAÇÕES GERAIS	11
2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS	14
3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS	20
4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS	21
5. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	21
6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO	24
7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA.....	28
8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	28
9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....	29
10. ESTOQUES	30
11. IMPOSTOS A RECUPERAR.....	31
12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....	31
13. DEPÓSITOS JUDICIAIS	33
14. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES	33
15. INVESTIMENTOS	34
16. IMOBILIZADO.....	36
17. INTANGÍVEL	38
18. ARRENDAMENTOS.....	40
19. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA	43
20. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES	44
21. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"	46
22. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	46
23. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS.....	47
24. OUTROS PASSIVOS.....	48
25. PATRIMÔNIO LÍQUIDO	49
26. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS.....	50
27. RECEITAS	51
28. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS.....	52
29. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS	52
30. RESULTADO FINANCEIRO	53
31. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS	53
32. RESULTADO POR AÇÃO	54
33. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS.....	55
34. COMPROMISSOS	56
35. COBERTURA DE SEGUROS	56
36. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA	57
37. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC.....	57
38. OPERAÇÕES DESCONTINUADAS.....	57
39. EVENTOS SUBSEQUENTES	58

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

1. INFORMAÇÕES GERAIS

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

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

1.1 Reorganização societária por meio da Incorporação reversa

Em 25 de março de 2025, a Companhia celebrou o "Protocolo e Justificação" de Incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela sua controlada Natura Cosméticos S.A. Em 25 de abril de 2025, foi realizada AGEO de Acionistas da Natura & Co Holding S.A., na qual foi aprovada a operação de incorporação reversa envolvendo a Companhia e sua controlada, a Natura Cosméticos S.A.

Na reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua controlada, a Natura Cosméticos S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no "Protocolo e Justificação" de Incorporação, aprovaram e fixaram a data de 1º de julho de 2025 como a data da consumação da Incorporação Reversa, incluindo os registros societários e legais, no contexto de uma reorganização societária entre empresas sob controle comum, nos termos e condições do "Protocolo e Justificação" de Incorporação, a qual se tornou eficaz em 1º de julho de 2025.

Com a consumação da operação e conseqüente extinção da Companhia tendo sido realizada após a data-base destas informações contábeis intermediárias, o evento não produziu efeitos para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 39, Eventos Subsequentes.

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

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

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

O grupo de ativos acima descrito (ACL) conjuntamente atendeu aos critérios de classificação como "ativo mantido para venda" e de "operações descontinuadas" simultaneamente, em conexão com o plano estratégico da Administração, aprovado pelos

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

órgãos de governança da Companhia. Portanto, trata-se de um único plano coordenado, com compradores distintos, cujas transações poderão ocorrer em ordem cronológica não necessariamente sequencial.

Como parte da classificação de um grupo de ativos como ativo mantido para venda, a Companhia mensura este grupo de ativos pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo líquido das despesas de venda.

Considerando a combinação de negócios com a ACL, ocorrida em 04 de dezembro de 2024, ocasião na qual foi realizada a mensuração preliminar do valor justo dos ativos e passivos adquiridos, com a posterior conclusão dessa mensuração em 30 de junho de 2025 (conforme divulgado na nota explicativa nº 5), a Companhia entende que o valor justo atribuído na combinação de negócios permanece substancialmente alinhado ao valor contábil então registrado. Portanto, não foi identificado indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda (vide nota explicativa nº 19 – Ativos não circulantes mantidos para venda).

Como resultado desta avaliação, os saldos contábeis representados pela ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios) e suas controladas foram classificadas no balanço patrimonial consolidado como um ativo não circulante mantido para venda e mensurados a partir dos saldos contábeis existentes os quais se aproximam de maneira substancial do seu respectivo valor justo. Os saldos comparativos do balanço patrimonial de 31 de dezembro de 2024 não foram reclassificados e reapresentados em conformidade com as normas contábeis aplicáveis. Na demonstração dos resultados e dos fluxos de caixa os efeitos associados a estas operações foram classificados como operação descontinuada para os períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2025.

A reapresentação na demonstração dos resultados dos períodos comparativos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024 não foi necessária, pois a ACL foi readquirida pela Companhia em 04 de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo do *Chapter 11*. Portanto, os saldos comparativos de 30 de junho de 2024 apresentados na nota explicativa de Operações Descontinuadas correspondem substancialmente aos valores da antiga controlada API que foi desconsolidada em 12 de agosto de 2024 devido ao início do processo do *Chapter 11* (vide notas explicativas nº 1.3 e nº 38).

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

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

Como resultado, em 12 de agosto de 2024, a Companhia deixou de possuir o controle sobre as operações da API e suas controladas, data do protocolo do pedido do *Chapter 11*. Portanto, em 12 de agosto de 2024, os ativos e passivos associados àquela operação, incluindo os saldos de *goodwill* reconhecidos quando da aquisição da API, foram desreconhecidos da posição patrimonial e financeira da Companhia. Os respectivos efeitos

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

contábeis associados a perda de controle sobre as operações da API e suas controladas, foram reconhecidos nas informações contábeis intermediárias dos períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024. Os resultados auferidos das operações da API e suas controladas, até 12 de agosto de 2024, foram reclassificados para operações descontinuadas na demonstração dos resultados para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024.

Conseqüentemente, a Companhia reapresentou os saldos das operações descontinuadas da API e suas controladas na demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração do valor adicionado e as notas explicativas de resultado correspondentes aos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024. Maiores informações estão divulgadas na nota explicativa nº 2.1, Reapresentação dos saldos comparativos dos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024

1.4 Recompra dos ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos no processo de Chapter 11

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

Como resultado da aprovação e efetivação do plano, a Companhia readquiriu os ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos ("ACL"), como parte do processo de *Chapter 11*, iniciado pela API em 12 de agosto de 2024, por meio de sua subsidiária indireta Natura &Co UK Holding Limited ("Natura &Co UK"). Os ativos líquidos adquiridos foram determinados como sendo uma combinação de negócios.

De acordo com os termos da oferta pela recompra da ACL, a Companhia concordou em desembolsar o montante total do financiamento na modalidade DIP, no valor de US\$ 43 milhões, renunciar a todos os créditos garantidos e quirografários da Companhia contra a API, exceto por US\$ 125 milhões (R\$756.688), que foram utilizados como contraprestação para a compra das operações da ACL. Os efeitos da renúncia aos créditos garantidos e quirografários contra os credores da API foram incluídos na nota explicativa de operações descontinuadas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, e não impactaram os resultados dos períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2025 e 2024.

Em 31 de dezembro de 2024, a Companhia apresentou uma mensuração preliminar dos efeitos da combinação de negócios, conforme divulgado na nota explicativa nº 5 às demonstrações financeiras daquela data. A apresentação foi preliminar devido a aquisição tardia, ocorrida em 04 de dezembro de 2024, e a necessidade de tempo hábil para obtenção das evidências relevantes e apropriadas para a mensuração do valor justo dos ativos líquidos adquiridos. Os ativos e passivos em processo de mensuração incluíam imobilizado, intangível (representantes de vendas), direito de uso, estoques, passivos de arrendamento e os tributos diferidos relacionados ao valor justo desses itens. Em 31 de dezembro de 2024, a Companhia possuía a prerrogativa do período de 1 ano da data de aquisição para concluir

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

a mensuração dos efeitos da combinação de negócios, conforme previsto pelo CPC 15 (R1) - Combinação de Negócios.

Em 30 de junho de 2025, a Companhia concluiu a mensuração e alocação de valor justo da combinação de negócios e reconheceu os ajustes nos valores justos preliminares como se a contabilização da combinação de negócios tivesse sido completada na data da aquisição, em 04 de dezembro de 2024, como parte dos requisitos das Normas Contábeis IFRS e CPC aplicáveis, sendo uma atualização para refletir as novas informações obtidas referente ao Imobilizado e Intangíveis, bem como os reflexos no Passivo Fiscal Diferido depois da publicação das demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024, e não representa correção de erro ou alteração de política contábil.

Com isso, a Companhia reconheceu os ajustes nos valores justos da combinação de negócios com a ACL de maneira retrospectiva à data da combinação de negócios. Como esses ajustes foram realizados dentro do período de mensuração, os saldos comparativos do Balanço Patrimonial e do prejuízo apurado no exercício findo em 31 de dezembro de 2024 – apresentado na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, nestas informações contábeis intermediárias – originalmente divulgados nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, foram reapresentados para refletir tais ajustes como se tivessem sido registrados na data da combinação de negócios. Maiores informações sobre a reapresentação estão divulgadas na nota explicativa nº 2.2 - Reapresentação dos saldos comparativos do exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

Os efeitos finais da mensuração do valor justo dos ativos líquidos assumidos na combinação de negócios estão divulgados na nota explicativa nº 5 – Combinação de Negócios.

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

As informações contábeis intermediárias da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR referente ao período de seis meses findos em 30 de junho de 2025 compreendem as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, elaboradas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 (R1) - Demonstrações Intermediárias, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC"), equivalente à "IAS 34 - *Interim Financial Reporting*".

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

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 07 de agosto de 2025.

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) contraprestações contingentes oriundas da alienação da antiga controlada The Body Shop; (iii) certos ativos financeiros referidos na nota explicativa 6.2; (iv) mensuração do valor justo dos ativos e passivos adquiridos e assumidos na aquisição da ACL, ocorrida em 4 de dezembro de 2024; (v) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

("phantom shares" da B3) com liquidação em caixa que anteriormente eram lastreados em ADRs; e (vi) passivos financeiros designados como objeto de *hedge* de valor justo.

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

2.1 Reapresentação dos saldos comparativos dos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024

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

A referida reclassificação para operações descontinuadas é realizada de maneira retrospectiva em períodos anteriores, como parte dos requisitos das Normas Contábeis IFRS e CPC aplicáveis. Desta forma, as informações contábeis intermediárias referentes aos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024 originalmente divulgadas foram reapresentadas em decorrência das reclassificações para operações descontinuadas realizadas nas demonstrações do resultado dos períodos, dos fluxos de caixa e dos valores adicionados, e nas notas explicativas correspondentes.

Os efeitos na demonstração do resultado da Controladora, no valor de R\$(19.056) para o trimestre e no valor de R\$(781.068) para o período de seis meses, foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial no grupo de Prejuízo operacional antes do resultado financeiro para a linha de Operações descontinuadas.

As tabelas abaixo demonstram o sumário dos ajustes de reclassificação realizados na demonstração do resultado consolidado dos períodos de três e seis meses findos em 30 de junho de 2024.

	Consolidado (01/04/2024 a 30/06/2024)		
	Divulgado	Reclassificação para Operações descontinuadas	Reapresentado
Lucro bruto	4.741.660	(949.899)	3.791.761
Despesas operacionais	(4.477.834)	1.154.189	(3.323.645)
Lucro operacional antes do resultado financeiro	263.826	204.290	468.116
Resultado financeiro	(135.325)	(255.429)	(390.754)
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	128.501	(51.139)	77.362
Imposto de renda e contribuição social	(976.764)	26.539	(950.225)
Lucro (prejuízo) antes das operações descontinuadas	(848.263)	(24.600)	(872.863)
(Prejuízo) / Lucro das operações descontinuadas	(10.827)	24.600	13.773
Prejuízo do período	(859.090)	-	(859.090)

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

	Consolidado (01/04/2024 a 30/06/2024)		
	Divulgado	Reclassificação para Operações descontinuadas	Reapresentado
ATRIBUÍVEL A:			
Acionistas da Companhia	(858.914)	-	(858.914)
Não controladores	(176)	-	(176)

	Consolidado (01/01/2024 a 30/06/2024)		
	Divulgado	Reclassificação para Operações descontinuadas	Reapresentado
Lucro bruto	8.719.833	(1.897.729)	6.822.104
Despesas operacionais	(8.300.772)	2.381.617	(5.919.155)
Lucro operacional antes do resultado financeiro	419.061	483.888	902.949
Resultado financeiro	(496.540)	21.403	(475.137)
Lucro (prejuízo) antes do imposto de renda e contribuição social	(77.479)	505.291	427.812
Imposto de renda e contribuição social	(1.213.837)	47.653	(1.166.184)
Lucro (prejuízo) antes das operações descontinuadas	(1.291.316)	552.944	(738.372)
Prejuízo das operações descontinuadas	(502.900)	(552.944)	(1.055.844)
Prejuízo do período	(1.794.216)	-	(1.794.216)
ATRIBUÍVEL A:			
Acionistas da Companhia	(1.793.730)	-	(1.793.730)
Não controladores	(486)	-	(486)

As reclassificações realizadas sobre a demonstração do resultado consolidado do período de seis meses findo em 30 de junho de 2024 acima descritas foram também refletidas nas notas explicativas relativas aos saldos de resultado, apresentado em sequência nestas informações contábeis intermediárias.

Os efeitos na demonstração dos fluxos de caixa da Controladora, no valor de R\$(781.068) para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2024, foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial para a linha de Operações Descontinuadas no grupo de atividades operacionais.

A tabela abaixo demonstra o sumário dos ajustes de reclassificação realizados entre as atividades apresentadas na demonstração consolidada dos fluxos de caixa para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2024.

	Consolidado		
	Divulgado	Reclassificação	Reapresentado
Atividades operacionais	(528.820)	167.922	(360.898)
Atividades de investimento	-	(37.678)	(37.678)
Atividades de financiamento	-	(79.034)	(79.034)

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

A Companhia promoveu alteração voluntária em sua política contábil relativa à apresentação das operações descontinuadas na Demonstração do Valor Adicionado (DVA). Essa alteração foi motivada pela necessidade de assegurar consistência na apresentação das demonstrações financeiras, considerando que, embora o CPC 09 (R1) – Demonstração do Valor Adicionado não trate expressamente da segregação entre operações continuadas e descontinuadas, tal separação é exigida pelo CPC 31 - Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada para a Demonstração do Resultado e a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Importante destacar que a alteração não decorre de erro ou de mudança de estimativa contábil, mas de uma decisão da Administração, com o objetivo de alinhar a apresentação da DVA à estrutura das demais demonstrações contábeis, proporcionando informações mais relevantes e comparáveis aos usuários.

A nova política contábil foi aplicada por meio da reapresentação dos saldos comparativos da DVA, incluindo a coluna que evidencia a reclassificação proporcional, por atividade, dos valores relativos à antiga controlada API, de operações continuadas para operações descontinuadas, conforme demonstrado na tabela abaixo.

A alteração possui natureza meramente classificatória, não impactando os saldos totais a distribuir e distribuído da DVA originalmente divulgada, nem efeitos sobre as demais demonstrações contábeis da Companhia.

Os efeitos na demonstração dos valores adicionados da Controladora, no valor de R\$(781.068) para o período de seis meses, foram reclassificados da linha de Resultado de equivalência patrimonial do grupo de Valor adicionado recebido em transferência para Operações Descontinuadas.

A tabela abaixo demonstra o sumário dos ajustes de reclassificação realizados na demonstração do valor adicionado consolidado do período de seis meses findo em 30 de junho de 2024.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

	Consolidado		
	Divulgado	Reclassificação	Reapresentado
Receitas	16.812.587	(3.393.464)	13.419.123
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	17.425.301	(3.635.594)	13.789.707
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(373.168)	115.631	(257.537)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(239.546)	126.499	(113.047)
Insumos adquiridos de terceiros	(11.195.858)	2.367.535	(8.828.323)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados	(6.269.440)	1.095.060	(5.174.380)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	(4.881.525)	1.227.582	(3.653.943)
Perda / Recuperação de valores ativos	(44.893)	44.893	-
Valor adicionado bruto	5.616.729	(1.025.929)	4.590.800
Retenções	(795.003)	339.396	(455.607)
Depreciações e amortizações	(795.003)	339.396	(455.607)
Valor Adicionado Produzido pela Sociedade	4.821.726	(686.533)	4.135.193
Valor adicionado recebido em transferência	353.165	(135.207)	217.958
Receitas financeiras	353.165	(135.207)	217.958
Valor adicionado a distribuir	5.174.891	(821.740)	4.353.151
Operações descontinuadas	(502.900)	821.740	318.840
Receitas	-	3.393.464	3.393.464
Insumos adquiridos de terceiros	(502.900)	(2.367.535)	(2.870.435)
Retenções	-	(339.396)	(339.396)
Valor adicionado recebido em transferência	-	135.207	135.207
Total do valor adicionado a distribuir	4.671.991	-	4.671.991
Total da distribuição do valor adicionado	4.671.991	-	4.671.991
Pessoal e encargos sociais	2.301.449	(625.893)	1.675.556
Remuneração direta	1.777.657	(497.263)	1.280.394
Benefícios	337.435	(60.623)	276.812
FGTS	186.357	(68.007)	118.350
Impostos, taxas e contribuições	3.315.053	(592.181)	2.722.872
Federal	643.951	(47.653)	596.298
Estadual	2.671.101	(544.528)	2.126.573
Remuneração de capital de terceiros	849.705	(156.610)	693.095
Despesas financeiras	849.705	(156.610)	693.095
Remuneração de capital próprio	(1.794.216)	1.055.844	(738.372)
Prejuízos do período	(1.794.216)	1.055.844	(738.372)
Operações descontinuadas	-	318.840	318.840
Pessoal e encargos sociais	-	625.893	625.893
Impostos, taxas e contribuições	-	592.181	592.181
Remuneração de capital de terceiros	-	156.610	156.610
Remuneração de capital próprio	-	(1.055.844)	(1.055.844)

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

2.2 Reapresentação dos saldos comparativos do exercício findo em 31 de dezembro de 2024 - Reconhecimento dos ajustes do período de mensuração da combinação de negócios com a ACL

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024 e nas informações contábeis intermediárias do período de três meses findo em 31 de março de 2025, a Companhia apresentou uma mensuração preliminar dos efeitos da combinação de negócios envolvendo a aquisição dos ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos no processo de *Chapter 11*.

Os montantes relativos à identificação dos ativos e passivos associados à aquisição, bem como à mensuração dos respectivos valores justos foram ajustados nestas informações contábeis intermediárias, sendo tais efeitos reconhecidos como parte da contabilização da combinação de negócios na data da aquisição, em 04 de dezembro de 2024. A apresentação retrospectiva dos ajustes realizados dentro do período de mensuração é requerida pelo Pronunciamento Contábil CPC 15(R1) - Combinações de Negócios (IFRS 3) e não representa correção de erro ou alteração de política contábil.

A mensuração dos ativos e passivos identificáveis aos valores justos na data da aquisição está apresentada na nota explicativa nº 5, bem como divulgadas as naturezas dos ajustes associados à reapresentação.

Os efeitos, dispostos na tabela a seguir, foram reconhecidos no período de mensuração resultaram em um incremento ao ganho de compra vantajosa reconhecido inicialmente em 31 de dezembro de 2024 no montante de R\$286.085 (considerando a taxa de câmbio vigente na data da aquisição, em 04 de dezembro de 2024). Esse ganho, bem como os ajustes de conversão de balanço de controlada no exterior referentes aos ativos e passivos ajustados e a depreciação/amortização do mês de dezembro de 2024 foram ajustados de maneira retrospectiva em 31 de dezembro de 2024, em contrapartida aos Prejuízos Acumulados e Outros Resultados Abrangentes, na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

O efeito líquido total sobre a posição patrimonial decorrente dos ajustes foi de R\$273.042, composto por: R\$262.993 que compreendem: i) os ajustes do período de mensuração, R\$286.085, ii) à depreciação e amortização de dezembro de 2024 R\$(16.940) e iii) a reclassificações e eliminações na consolidação R\$(6.152), apresentado como redução nos Prejuízos Acumulados; e R\$10.049, referentes aos ajustes de conversão de balanço de controlada no exterior, apresentados em Outros Resultados Abrangentes, na Demonstração do Resultado Abrangente e na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	Divulgado 31/12/2024	Ajustes do período de mensuração	Depreciação e Amortização	Reclassificação e Eliminação	Ajustes de conversão	Reapresentado 31/12/2024
Estoques	3.378.152	581	(581)	-	-	3.378.152
Imobilizado	3.493.953	448.361	(8.889)	(36.993)	1.735	3.898.167
Intangível	12.479.004	(43.699)	(11.551)	36.993	(4.562)	12.456.185
Direito de uso	1.042.962	(1.109)	1.109	-	-	1.042.962
Outros ativos	2.022.362	11.803	-	(11.803)	-	2.022.362
Total dos ativos	37.133.423	415.937	(19.912)	(11.803)	(2.827)	37.514.818
Contas a pagar de partes relacionadas	-	(5.778)	-	5.778	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	1.318.951	12.103	-	(12.103)	-	1.318.951
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.356.206	124.201	(2.971)	-	(12.293)	1.465.143
Outros passivos	1.783.208	(674)	-	674	-	1.783.208
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.013.900	-	-	-	(584)	1.013.316
Total dos passivos	21.461.836	129.852	(2.971)	(5.651)	(12.877)	21.570.189
Prejuízos acumulados	(8.879.594)	286.085	(16.940)	(6.152)	-	(8.616.601)
Ajustes de avaliação patrimonial	1.605.223	-	-	-	10.049	1.615.272
Total do Patrimônio Líquido	15.671.587	286.085	(16.940)	(6.152)	10.049	15.944.629
Efeito líquido sobre a posição patrimonial			262.993		10.049	273.042

O efeito na Controladora, refletido no Balanço Patrimonial e na Demonstração do Resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, foi de R\$273.042, impactando as linhas de Resultado de Equivalência Patrimonial e Prejuízo do Exercício, na Demonstração do Resultado, e o saldo de Investimentos, no Balanço Patrimonial. Os efeitos no Consolidado, afetaram as linhas de Outras Receitas Operacionais e Despesas com vendas, marketing e logística, no montante total de R\$262.993.

Os ajustes de reapresentação acima descritos foram também refletidos nas notas explicativas relativas aos saldos de abertura das notas de Investimento, Imobilizado, Intangível, Contingências, Impostos de Renda e Contribuição Social Diferidos Passivos e Informações sobre Segmentos Operacionais, apresentadas em sequência nestas informações contábeis intermediárias.

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, são consistentes com aquelas aplicadas e divulgadas na nota explicativa nº 3 das demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, auditadas da Companhia, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, emitidas em 14 de março de 2025, bem como com aquelas aplicadas para o período comparativo de seis meses findo em 30 de junho de 2024, exceto as normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025 e pela alteração voluntária da política contábil relativa à apresentação das operações descontinuadas na Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

As demais estimativas e premissas usadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025 não sofreram alterações significativas em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2024.

5. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS**Aquisição da Avon ("ACL")**

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024 e na nota explicativa nº 1.4, em 04 de dezembro de 2024, a Companhia readquiriu os ativos operacionais da Avon fora dos Estados Unidos ("ACL") como parte do processo de *Chapter 11* iniciado pela API em 12 de agosto de 2024.

A contraprestação paga pela obtenção de controle da ACL foi equivalente à oferta de crédito realizada no montante de US\$125 milhões (R\$756.688, na data da aquisição). Os custos de aquisição e demais custos que não são incorridos sob a perspectiva de aquisição de controle sobre um negócio não se configuraram como parte da contraprestação transferida para obtenção de controle e, dessa forma, não afetaram a contraprestação paga e utilizada para determinação dos efeitos da combinação de negócios.

A tabela a seguir resume a variação entre a mensuração do valor justo preliminar divulgada nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2024 e a mensuração final do valor justo da contraprestação transferida pela aquisição, bem como os ativos e passivos identificáveis na data da aquisição.

Os efeitos, dispostos na tabela a seguir, foram reconhecidos no período de mensuração e resultaram em um incremento ao ganho de compra vantajosa reconhecido inicialmente em 31 de dezembro de 2024 no montante de R\$286.085 (considerando a taxa de câmbio vigente na data da aquisição, em 04 de dezembro de 2024). Esse ganho, bem como os ativos e passivos ajustados que o geraram e a depreciação/amortização do mês de dezembro de 2024 foram ajustados de maneira retrospectiva em 31 de dezembro de 2024 em contrapartida aos Prejuízos Acumulados, na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; e os ajustes de conversão de balanço de controlada no exterior foram registrados em contrapartida aos Outros Resultados Abrangentes, conforme demonstrado na nota explicativa 2.2 - Reapresentação dos saldos comparativos do exercício findo em 31 de dezembro de 2024.

Os valores de ativos e passivos identificados na combinação de negócios listados abaixo também foram reclassificados no balanço patrimonial consolidado como um ativo não circulante mantido para venda, no contexto da avaliação pela Companhia sobre a venda da controlada indireta ACL como altamente provável, conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 19.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	Mensuração preliminar divulgada em 04/12/2024	Ajustes no período de mensuração	Mensuração final contabilizada retrospectivamente em 04/12/2024
Contraprestação transferida:			
Oferta de crédito (US\$125.000 mil)	756.688	-	756.688
Liquidação efetiva de relacionamentos pré-existentes	1.225.679	-	1.225.679
	1.982.367	-	1.982.367
Valor justo dos ativos adquiridos:			
Caixa e equivalentes de caixa	747.144	-	747.144
Contas a receber de clientes	548.264	-	548.264
Contas a receber de partes relacionadas	453.500	-	453.500
Estoques	849.769	581	850.350
Imobilizado ^(a)	892.370	448.361	1.340.731
Direitos de uso	256.229	(1.109)	255.120
Intangível ^(b)	2.661.406	(43.699)	2.617.707
Outros ativos	2.010.963	11.803	2.022.766
Valor justo dos passivos assumidos:			
Contas a pagar	1.324.925	-	1.324.925
Contas a pagar a partes relacionadas	570.226	(5.778)	564.448
Passivo de arrendamento	287.285	-	287.285
Provisões, incluindo reestruturações	513.921	-	513.921
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	330.050	12.103	342.153
Obrigações tributárias	97.480	-	97.480
Imposto de renda e contribuição social	240.387	-	240.387
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	114.110	-	114.110
Imposto de renda e contribuição social diferidos passivos ^(c)	1.178.918	124.201	1.303.119
Outros passivos	792.517	(674)	791.843
Total de ativos líquidos identificáveis ao valor justo	2.969.826	286.085	3.255.911
Ganho de compra vantajosa auferido na aquisição	987.459	286.085	1.273.544

- (a) Os ativos imobilizados consistem substancialmente de propriedades utilizadas para manufatura, armazenamento, pesquisa e desenvolvimento, além de propriedades administrativas. Os ativos foram avaliados a valor justo com base em metodologias reconhecidas de avaliação, considerando a natureza dos ativos e a disponibilidade de dados de mercado. Para cada ativo ou classe de ativos a metodologia de avaliação levou em consideração as características do ativo ou classe de ativo de modo a refletir a real avaliação do ativo e seu valor justo, além das perspectivas de avaliação que refletem as condições de mercado aplicáveis a cada jurisdição onde os ativos estão localizados e a disponibilidade desses dados. Foram adotados os seguintes métodos:

Método do Custo: aplicado, principalmente, a edificações e benfeitorias. Consiste na estimativa do custo de reposição dos ativos, ajustado pela depreciação acumulada (física, funcional e econômica), refletindo o valor atual do benefício econômico remanescente do ativo; e

Método do Mercado: utilizado para terrenos e, quando aplicável, para propriedades completas. Baseia-se em transações comparáveis realizadas em mercados ativos ou estimativas fundamentadas em evidência objetiva de preços praticados para ativos similares em condições de mercado.

O valor justo dos ativos imobilizados inclui os ativos adquiridos e reconhecidos pela ACL antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 786.706, somado aos efeitos da alocação dos valores justos, no montante total de R\$ 554.025, totalizando R\$ 1.340.731. Os ajustes aos valores justos reconhecidos referem-se à conclusão das avaliações sobre as evidências disponíveis sobre tais ativos, além de efeitos reflexos de mensurações dos ativos intangíveis divulgados no item (b) abaixo.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	Mensuração preliminar em 04/12/2024	Ajustes no período de mensuração	Mensuração final em 04/12/2024
Saldo contábil ACL	929.363	-	929.363
Reclassificações	(36.993)	(105.664)	(142.657)
	892.370	105.664	786.706
Mais valias identificadas:			
Terrenos	-	295.394	295.394
Edifícios	-	114.070	114.070
Benfeitorias	-	32.551	32.551
Máquinas e Equipamentos	-	107.450	107.450
Outros	-	4.560	4.560
	-	554.025	554.025
Total	892.370	448.361	1.340.731

Os saldos apresentados como reclassificações representam reclassificações entre saldos de ativo imobilizado e ativo intangível identificados durante o período de mensuração.

- (b) O valor justo dos intangíveis inclui os ativos intangíveis adquiridos e reconhecidos pela ACL antes da alocação do valor justo, no montante de R\$ 496.034, somado aos efeitos da alocação dos valores justos, no montante total de R\$ 2.121.673, totalizando R\$ 2.617.707. Os ajustes aos valores justos reconhecidos referem-se à conclusão das avaliações sobre as evidências disponíveis sobre tais ativos, além de efeitos reflexos de mensurações dos ativos imobilizados divulgados acima.

	Mensuração preliminar em 04/12/2024	Ajustes no período de mensuração	Mensuração final em 04/12/2024
Saldo contábil ACL	739.497	-	739.497
Legacy goodwill	(386.120)	-	(386.120)
Reclassificações	36.993	105.664	142.657
	390.370	105.664	496.034
Mais valias identificadas:			
Nome comercial "Avon"	1.400.358	(8.021)	1.392.337
Processos e sistemas de venda	55.378	373	55.750
Tecnologia desenvolvida	177.200	1.287	178.487
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	190.560	582	191.143
Representantes de vendas	447.540	(143.584)	303.956
	2.271.036	(149.363)	2.121.673
Total	2.661.406	(43.699)	2.617.707

Os saldos apresentados como reclassificações representam reclassificações entre saldos de ativo imobilizado e ativo intangível identificados durante o período de mensuração.

Os ajustes dos saldos de representantes de vendas são substancialmente associados ao efeito do reconhecimento dos ativos imobilizados acima dispostos e seus reflexos na mensuração do intangível pelo uso destes como "ativos contributivos", que representam o retorno exigido ou o retorno econômico atribuível aos ativos tangíveis e intangíveis utilizados para gerar receitas futuras.

- (c) Consiste no efeito de passivos fiscais diferidos de relacionados aos ajustes realizados no decorrer do período de mensuração, substancialmente representados pelo reconhecimento dos ajustes ao valor justo dos ativos imobilizados e os ajustes reflexos nos saldos de intangível das representantes de vendas.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

6. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

As informações referentes as considerações gerais e políticas foram apresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, na nota explicativa nº 6.1., e não sofreram alterações para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025.

6.1 Riscos de mercado e contabilidade de hedge

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

Em 30 de junho de 2025 e 31 de dezembro de 2024, os contratos derivativos são mantidos diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não estando sujeitos a depósitos de margem para garantir essas operações.

Consolidado Descrição	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025	31/12/2024
Contratos de "swap": (a)				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	856.340	817.529	(69.933)	(82.454)
Ponta passiva:				
Taxa CDI pós-fixada:				
Posição vendida no CDI	(828.539)	(822.395)	-	-
Contratos de <i>NDFs</i> e <i>forward</i> :				
Posição Natura Cosméticos S.A.	-	(25.118)	-	(25.118)
Posição Natura Indústria.	(25.631)	11.539	(25.631)	11.539
Posição Natura México	-	(1.131)	-	(1.131)
Posição Avon Industrial	(4.677)	6.574	(4.677)	6.574
Posição ACL	-	3.209	-	(10.900)
Posição Avon México	3.713	-	(3.712)	-
Posição Natura & Co Luxembourg	(189.695)	251.534	17.500	8.478
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquidos:	(188.489)	241.741	(86.453)	(93.012)

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

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

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	(51.226)
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos <i>swap</i> e <i>forward</i> (não realizadas)	(70.782)
- resultado financeiro	120.228
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	5.200
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	57.029
Perdas em operação de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	5.446
Outras movimentações	65.895
Saldo em 30 de junho de 2024	65.895

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

Saldo em 31 de dezembro de 2024	241.741
Perdas decorrentes dos contratos de operações com derivativos <i>swap</i> e <i>forward</i> (não realizadas) - resultado financeiro	(378.040)
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	9.313
Recebimento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	17.390
Perda em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	(74.743)
Outras movimentações	(4.150)
Saldo em 30 de junho de 2025	(188.489)

A Companhia efetua a designação formal para contabilidade de hedge de certos derivativos financeiros e operacionais acima descritos em conformidade com a política de gestão de riscos da Companhia. O valor justo dos derivativos designados para contabilidade de *hedge* de fluxo de caixa e de valor justo, bem como os ganhos e perdas no período de seis meses findos em 30 de junho de 2025 são apresentados abaixo (informações contábeis intermediárias consolidadas):

	Objeto de proteção	Moeda de referência (<i>Notional</i>)	Valor justo	Outros resultados abrangentes	
				Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) no período
<i>Swap</i> de moeda - US\$/R\$					
Natura Cosméticos	Moeda e taxa de juros	BRL	-	-	(738)
Contratos <i>Forward</i> e <i>Swap</i> (Avon Industrial Ltda)	Moeda	BRL	(4.677)	(4.677)	(11.251)
Contratos <i>Forward</i> (Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda)	Moeda	BRL	(33.709)	(33.709)	(78.604)
Contratos <i>Forward</i> (Luxemburgo)	Moeda	BRL	(9.497)	(19.215)	(11.126)
Total			(47.883)	(57.601)	(101.719)

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

	Consolidado
Saldo em hedge de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2023	(3.880)
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	57.029
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	(17.850)
Saldo em hedge de fluxo de caixa em 30 de junho de 2024	35.299
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	49.165
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(101.719)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	26.976
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 30 de junho de 2025	(25.578)

6.2 Mensuração do valor justo

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

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

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

Adicionalmente não houve nos períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2025 e 2024 efeitos materiais no valor justo de ativos e passivos financeiros como consequência de aumento na volatilidade de preços em mercados afetados pelo conflito entre Rússia e Ucrânia, risco de contraparte em ativos financeiros ou inatividade de mercados considerados na avaliação.

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

a) Fundo Dynamo Beauty Ventures Ltda.

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

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

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

Com base nesses fatos e circunstâncias, a Administração da Companhia avaliou que as informações que suportaram a mensuração do valor justo desses recebíveis em 31 de dezembro de 2023 poderiam não mais ser consideradas confiáveis para fins de determinação do valor justo atual do recebível, gerando então um ajuste no valor justo do recebível no período de seis meses findo em 30 de junho de 2024, com o respectivo impacto afetando a demonstração do resultado, na linha de operações descontinuadas no valor de aproximadamente R\$485.000 (R\$ 330.000, líquido de imposto de renda).

Em relação à contraprestação fixa diferida, com vencimento em 29 de dezembro de 2028, devida pelo adquirente da antiga controlada The Body Shop (Grupo Aurelius), no montante de R\$425.055 (R\$427.753 em 31 de dezembro de 2024) a Companhia não identificou indícios de que o risco de crédito da contraparte teria aumentado significativamente a ponto de exigir o reconhecimento de perdas de crédito esperadas em 30 de junho de 2025 e em 31 de dezembro de 2024. Adicionalmente, tais recebíveis referentes à contraprestação fixa diferida possuem mensuração classificada no nível 2 da hierarquia de mensuração do valor justo.

c) Recebíveis associados à subsidiária indireta ACL (Controladora)

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

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

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

No período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, a Companhia não identificou aumento significativo no risco de crédito desses recebíveis. Portanto, em 30 de junho de 2025, o valor de recebíveis líquidos da provisão para perda é de R\$133.972 (R\$126.992, em 31 de dezembro de 2024), vide nota explicativa nº 33, Transações com Partes Relacionadas.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

7. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025	31/12/2024
Caixa e bancos	2.186	7.601	659.303	1.876.354
Certificado de depósitos bancários	-	-	34.913	74.661
Operações compromissadas ^(a)	-	-	640.921	690.668
	2.186	7.601	1.335.137	2.641.683

Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

- a) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos próprios bancos emissores, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, prazos pré-determinados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos ("CETIP"), sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias. Em 30 de junho de 2025, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de 100,1% do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2024).

8. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025 ^(f)	31/12/2024
Fundo de investimento exclusivo ^(a)	-	43.740	-	-
Fundos de investimento mútuo ^(b)	-	-	95.209	579.022
Letras financeiras ^(c)	-	-	304.652	296.993
Títulos públicos (LFT) ^(d)	-	-	214.866	419.267
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	-	-	25.285	28.692
Fundo de investimentos em moeda estrangeira ^(e)	-	-	392.596	518.111
Caixa restrito	-	-	-	3.050
	-	43.740	1.032.608	1.845.134
Circulante	-	43.740	1.007.323	1.816.443
Não circulante	-	-	25.285	28.692

- a) A Companhia concentra parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial. Os valores das cotas detidas pela Companhia são apresentados na rubrica "Fundo de Investimento Exclusivo" na controladora.

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

O saldo em 30 de junho de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$31.351 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) no Fundo de Investimento Exclusivo.

- b) Fundos de investimento mútuo referem-se as aplicações financeiras de algumas controladas indiretas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Argentina, Chile, Colômbia e México.
- c) Em 30 de junho de 2025, as aplicações financeiras em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 104,80% do CDI (104,10 em 31 de dezembro de 2024).
- d) Em 30 de junho de 2025, as aplicações financeiras em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 100,50% do CDI (91,20% do CDI em 31 de dezembro de 2024).
- e) Representado substancialmente por fundos de investimentos e operações compromissadas lastreadas em títulos públicos americanos e investimentos de renda fixa em mercados emergentes.
- f) Com a classificação da controlada ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detêm a totalidade da participação:

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Certificado de Depósitos Bancários	26.612	24.767
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	497.033	347.710
Letras financeiras	304.652	296.993
Títulos públicos (LFT)	185.497	169.036
	1.013.794	838.506

9. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Contas a receber de clientes	4.904.184	5.749.687
(-) Perdas de crédito esperadas	(377.081)	(468.922)
	4.527.103	5.280.765

Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida das perdas de crédito esperadas. A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 30 de junho de 2025 e 31 de dezembro de 2024:

	Consolidado			
	30/06/2025		31/12/2024	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	4.147.248	(89.131)	4.802.623	(131.071)
Vencidos:				
Até 30 dias	315.373	(29.055)	463.718	(53.836)
De 31 a 60 dias	111.796	(38.594)	122.955	(51.129)
De 61 a 90 dias	87.068	(42.063)	96.115	(58.803)
De 91 a 180 dias	242.699	(178.238)	235.992	(146.459)
Acima de 180 dias	-	-	28.284	(27.624)
	4.904.184	(377.081)	5.749.687	(468.922)

A movimentação das perdas de crédito esperadas para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2025 e 2024 está assim representada:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	(369.485)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(373.168)
Baixas ^(b)	244.485
Ajustes de conversão	(30.380)
Saldo em 30 de junho de 2024	(528.548)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(468.922)
Adições, líquidas de reversões	(310.261)
Baixas ^(a)	297.066
Transferência da controlada ACL para ativo mantido para venda	78.305
Ajustes de conversão	26.731
Saldo em 30 de junho de 2025	(377.081)

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

- a) O valor das adições, líquidas de reversões, no período inclui o montante de R\$(22.553) referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado. No período anterior o valor referente à controlada API foi de R\$(121.005), sendo que R\$(92.607) estão relacionados a provisão constituída pela API de recebíveis com a antiga coligada The Body Shop.
- b) Refere-se a títulos vencidos há mais de 180 dias que são baixados quando a Companhia não tem expectativa de recuperação do contas a receber de clientes e vendas da carteira de clientes.

10. ESTOQUES

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Produtos acabados	2.320.611	2.768.584
Matérias-primas e materiais de embalagem	798.022	860.033
Materiais auxiliares	212.781	189.922
Produtos em elaboração	74.966	50.475
(-) Perdas na realização dos estoques	(384.901)	(490.862)
	3.021.479	3.378.152

Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

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

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	(452.092)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(139.973)
Baixas ^(c)	158.043
Ajustes de conversão	(38.584)
Saldo em 30 de junho de 2024	(472.606)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(490.862)
Adições, líquidas de reversões ^{(a) / (b)}	(142.545)
Baixas ^(c)	119.244
Transferência da controlada ACL para ativo mantido para venda	108.653
Ajustes de conversão	20.609
Saldo em 30 de junho de 2025	(384.901)

- a) Refere-se à constituição de perdas por descontinuação, vencimento e qualidade, para fazer face às perdas na realização dos estoques, conforme política da Companhia e suas controladas.
- b) O valor das adições, líquidas de reversões, no período inclui o montante de R\$(30.556) referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado. No período anterior o valor referente à controlada API foi de R\$(21.305).
- c) Consistem em baixas dos produtos para os quais já havia perdas registradas, onde a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de vendas e/ou realização.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

11. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Consolidado	
	30/06/2025 (d)	31/12/2024
ICMS sobre aquisição de insumos (a)	346.500	314.586
Tributos sobre aquisição de insumos no exterior	307.474	342.333
ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado	25.227	20.382
PIS/COFINS sobre aquisição insumos (b)	632.318	549.024
Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI (c)	105.531	74.421
Outros	38.789	76.487
	1.455.839	1.377.233
Circulante	906.339	728.983
Não circulante	549.500	648.250

- a) Os créditos tributários referentes ao imposto sobre a circulação de mercadorias, transportes interestaduais e intermunicipais e serviços de comunicação (ICMS) foram gerados principalmente pelas compras, cuja alíquota do imposto é superior à média das vendas. A Companhia tem expectativa de realização desses créditos no curso normal das operações por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.
- b) Os créditos fiscais acumulados de PIS e COFINS decorrem, basicamente, de créditos sobre compras de matérias-primas utilizadas na produção e de aquisição de ativo imobilizado e bem como créditos oriundos da exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS. A realização desses créditos normalmente ocorre por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.
- c) Saldo será utilizado para compensação de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) a pagar em operações futuras da Companhia.
- d) Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

12. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

A taxa efetiva calculada pela companhia para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025 foi de 28,15%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 550.372 e na despesa de imposto de renda de R\$ 154.943. Os principais componentes que fazem com que a taxa efetiva se desvie da taxa nominal de imposto de renda de 34% são importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento e outros incentivos. Adicionalmente, o mix de resultados antes de impostos por país, prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiados pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as respectivas obrigações fiscais contrapõem de forma negativa para composição da taxa.

Com a reclassificação dos resultados da antiga controlada API para operações descontinuadas, para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2024, a taxa efetiva calculada pela Companhia no período comparativo foi de 272,59%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 427.812 e na despesa de imposto de renda de R\$ 1.166.184. Os principais componentes que fazem com que a taxa efetiva se desvie da taxa nominal de imposto de renda de 34% são o mix de resultados antes de impostos por país, prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiados pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as respectivas obrigações fiscais, incluindo impostos retidos na fonte decorrentes de transações entre empresas do grupo que não puderam ser beneficiadas. De outra forma, importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento e outros incentivos, contribuem de forma positiva para proporcionar reduções nas obrigações fiscais e na composição da taxa.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

	Controladora	Consolidado	
	Ativo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2023	-	2.200.695	(328.090)
Efeito no resultado	-	(740.360)	(97.820)
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo	-	(28.780)	28.780
Operação descontinuada	-	146.284	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	-	17.771	(1.609)
Efeito outros resultados abrangentes	-	(17.850)	-
Ajustes de conversão	-	103.927	(6.141)
Saldo em 30 de junho de 2024	-	1.681.687	(404.880)
Saldo em 31 de dezembro de 2024 (Reapresentado, conforme nota 2.2)	58.017	1.905.164	(1.465.143)
Efeito no resultado	(20.656)	(47.110)	30.682
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(150)	6.377	6.330
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-	26.976	-
Efeito no resultado de operação descontinuada ^(a)	-	(654)	(148.549)
Transferência da controlada ACL para ativo mantido para venda	-	(149.258)	1.305.155
Ajustes de conversão	-	(22.662)	136.496
Saldo em 30 de junho de 2025	37.211	1.718.833	(135.029)

- a) Refere-se ao valor de impostos diferidos apurados pela controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado. No período anterior o valor referente à antiga controlada API foi de R\$17.372.

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuadas na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de seis meses findo em 30 de junho de 2025 e 2024.

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

13. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Companhia e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionados. Os depósitos judiciais mantidos pela Companhia em 30 de junho de 2025 e 31 de dezembro de 2024 estão assim representados:

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Processos tributários sem provisão ^(a)	404.079	385.310
Processos tributários provisionados ^(b)	165.250	152.436
Processos cíveis sem provisão	1.431	2.758
Processos cíveis provisionados	1.942	1.293
Processos trabalhistas sem provisão	2.880	2.076
Processos trabalhistas provisionados	545	227
Total de depósitos judiciais	576.127	544.100

- a) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST.
b) Os processos tributários relacionados a estes depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores de ICMS-ST na nota explicativa nº 22 e a as contingências tributárias prováveis na nota explicativa nº 23.

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

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	408.030
Novos depósitos	35.084
Resgates em favor da Companhia	(17.724)
Atualização monetária	13.486
Aplicação na liquidação de processos	(28.801)
Saldo em 30 de junho de 2024	410.075
Saldo em 31 de dezembro de 2024	544.100
Novos depósitos	21.432
Resgates em favor da Companhia	(3.537)
Atualização monetária	19.525
Aplicação na liquidação de processos	(1.006)
Variação cambial	(4.387)
Saldo em 30 de junho de 2025	576.127

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

14. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025 ^(b)	31/12/2024
Adiantamento para propaganda e marketing	-	-	176.132	64.861
Adiantamento para fornecedores	575	935	126.917	315.083
Adiantamento para colaboradores	63	34	15.946	22.197
Adiantamento e depósito caução de aluguel	-	-	-	2.267
Despesas antecipadas com seguros	4.268	12.805	26.702	74.239
Plano de pensão superavitário ^(a)	-	-	-	1.221.085
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	-	-	77.252	50.324
Adiantamento para aquisição de créditos de carbono	-	-	14.746	11.975
Recebíveis de prestadores de serviços	-	-	3.138	42.935
Outros	-	-	150.494	217.396
	4.906	13.774	591.327	2.022.362
Circulante	4.906	13.774	494.247	644.640
Não circulante	-	-	97.080	1.377.722

- a) Em 31 de dezembro de 2024, referia-se ao plano de pensão oriundo da aquisição da controlada ACL.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

- b) Com a classificação da controlada ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

15. INVESTIMENTOS

	Controladora	
	30/06/2025	31/12/2024 ^(a)
Investimentos em controladas, líquidos de perdas	15.314.218	15.893.444

- a) Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota nº 2.2.

Informações e movimentação dos saldos para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2025 e 2024:

	30/06/2025		
	Natura Cosméticos S.A.	Natura & Co International S.ã r.l. (a)	Total (a)
Percentual de participação	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	9.497.241	(2.972.610)	6.524.631
Participação no patrimônio líquido	9.497.241	(2.972.610)	6.524.631
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	73.359	534.793	608.152
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	5.436.543	2.744.892	8.181.435
Total	15.007.143	307.075	15.314.218
Saldos em 31 de dezembro de 2024 (Reapresentado, conforme nota nº 2.2)	14.911.044	982.400	15.893.444
Ganho (perda) com equivalência patrimonial	458.319	(239.343)	218.976
Ganho (perda) com equivalência patrimonial sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(36.763)	(16.457)	(53.220)
Ajustes de conversão	(318.351)	(567.284)	(885.635)
Ajustes de conversão sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(113.659)	(90.616)	(204.275)
Ajustes de conversão em transações de capital entre controladas indiretas	-	129.033	129.033
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	133.437	47.133	180.570
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	36.733	-	36.733
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	(63.617)	(11.126)	(74.743)
Aumento de capital	-	73.335	73.335
Saldos em 30 de junho de 2025	15.007.143	307.075	15.314.218

- a) Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota nº 2.2.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	30/06/2024			
	Natura Cosméticos S.A.	Avon Products, Inc.	Natura &Co International S.à r.l.	Total
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	9.094.218	(10.507.204)	7.939.248	6.526.262
Participação no patrimônio líquido	9.094.218	(10.507.204)	7.939.248	6.526.262
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	110.645	3.324.088	229.466	3.664.199
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	4.967.474	4.118.791	2.884.173	11.970.438
Total	14.172.337	(3.064.325)	11.052.887	22.160.899
Saldos em 31 de dezembro de 2023	14.230.563	(1.108.081)	8.934.004	22.056.486
Ganho (perda) com equivalência patrimonial	546.606	(1.293.514)	(435.553)	(1.182.461)
Ganho (perda) com equivalência patrimonial sobre ativos oriundos de combinação de negócios	(64.653)	(308.168)	(16.712)	(389.533)
Ajustes de conversão	78.565	(1.062.210)	1.034.067	50.422
Ajustes de conversão sobre ativos oriundos de combinação de negócios	49.092	948.558	190.004	1.187.654
Perdas não realizadas na reavaliação dos saldos entre as empresas – OCI	-	(11.210)	-	(11.210)
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	408.112	(20.610)	-	387.502
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas líquido dos efeitos tributários	44.057	(28.544)	-	15.513
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	43.989	(4.810)	-	39.179
Distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio	(1.333.023)	-	-	(1.333.023)
Perda atuarial	(6.707)	-	-	(6.707)
Aumento de capital	-	-	1.347.077	1.347.077
Efeito de combinação de negócios sobre controle comum ^(b)	(108.851)	108.851	-	-
Ágio por rentabilidade futura associado a subsidiária transferida (Avon Chile) ^(a)	284.587	(284.587)	-	-
Saldos em 30 de junho de 2024	14.172.337	(3.064.325)	11.052.887	22.160.899

a) Durante o período de seis meses findo em 30 de junho de 2024, a Companhia realizou reestruturação envolvendo a transferência da subsidiária Avon Chile entre suas investidas. Ao realizar tal transferência, a Companhia realizou em consequência a realocação dos saldos de *goodwill* originados na aquisição desta operação (os ativos subjacentes). Esta realocação não altera a posição patrimonial e o saldo total de investimentos da Companhia e não afetam os ativos líquidos das investidas.

b) Em 30 de junho de 2024, refere-se à movimentação da subsidiária Avon Chile da estrutura societária da Avon Internacional para a Natura Cosméticos.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

16. IMOBILIZADO

	Vida útil em anos	Consolidado						30/06/2025
		31/12/2024 ^(a)	Adições ^(b)	Baixas	Transferências	Transferência da ACL para ativo mantido para venda e outros	Ajustes de conversão	
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	84.039	1.168	(6.553)	404	(9.931)	(9.819)	59.308
Moldes	3	237.752	-	-	-	-	(99)	237.653
Ferramentas e acessórios	3 a 20	383.456	3.277	(3.784)	(890)	(201.954)	(480)	179.625
Instalações	3 a 60	379.299	397	(870)	(624)	(9.120)	(2.405)	366.677
Máquinas e acessórios	3 a 15	3.419.682	6.199	(54.126)	20.075	(1.222.741)	(61.370)	2.107.719
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	441.175	7.094	(28.934)	8.116	(130.471)	(13.171)	283.809
Edifícios	14 a 60	1.927.393	1.373	(6)	3.914	(878.932)	(135.457)	918.285
Móveis e utensílios	2 a 25	229.055	6.599	(13.355)	3.346	(60.644)	(7.270)	157.731
Terrenos	-	645.676	-	-	(1.402)	(347.243)	(53.079)	243.952
Equipamentos de informática	3 a 15	558.197	5.453	(7.357)	3.380	(219.806)	(20.779)	319.088
Outros ativos	2	16.713	-	-	-	(2.274)	(706)	13.733
Projetos em andamento	-	327.065	149.561	(4.550)	(32.983)	(31.471)	666	408.288
Total custo		8.649.502	181.121	(119.535)	3.336	(3.114.587)	(303.969)	5.295.868
Valor da depreciação:								
Veículos		(33.651)	(6.310)	6.513	23	9.442	5.812	(18.171)
Moldes		(198.230)	(7.968)	-	-	-	67	(206.131)
Ferramentas e acessórios		(261.666)	(5.648)	1.618	-	184.522	429	(80.745)
Instalações		(237.232)	(8.244)	819	137	7.722	1.684	(235.114)
Máquinas e acessórios		(2.293.031)	(102.176)	24.010	(160)	869.626	46.976	(1.454.755)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(253.661)	(18.570)	25.727	-	98.912	9.143	(138.449)
Edifícios		(813.241)	(28.254)	-	1.066	423.574	117.920	(298.935)
Móveis e utensílios		(138.366)	(9.402)	13.016	-	44.130	5.941	(84.681)
Equipamentos de informática		(508.580)	(19.281)	6.481	-	201.771	19.124	(300.485)
Outros ativos		(13.677)	(5.341)	-	-	6.046	474	(12.498)
Total depreciação acumulada		(4.751.335)	(211.194)	78.184	1.066	1.845.745	207.570	(2.829.964)
Total líquido		3.898.167	(30.073)	(41.351)	4.402	(1.268.842)	(96.399)	2.465.904

- a) Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram rerepresentados, conforme divulgado na nota nº 2.2.
- b) O valor da depreciação no período inclui o montante de R\$(82.958) referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos	Consolidado						30/06/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Transferência para ativo mantido para venda	Ajustes de conversão	
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	47.737	451	(2.745)	94	-	35.598	81.135
Moldes	3	211.026	-	-	949	-	196	212.171
Ferramentas e acessórios	3 a 20	181.730	5.074	(1.091)	251	-	30.429	216.393
Instalações	3 a 60	339.435	126	(303)	(31)	-	6.863	346.090
Máquinas e acessórios	3 a 15	2.200.219	2.272	(57.479)	11.444	(102.732)	391.937	2.445.661
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	138.433	7.124	(21.255)	7.628	-	21.160	153.090
Edifícios	14 a 60	1.130.440	1.636	(18.214)	34.917	(179.625)	243.948	1.213.102
Móveis e utensílios	2 a 25	158.826	2.884	(2.033)	6.298	(3.708)	21.905	184.172
Terrenos	-	389.874	-	-	-	(16.718)	30.547	403.703
Equipamentos de informática	3 a 15	394.355	1.815	(6.881)	8.186	(4.653)	59.439	452.261
Outros ativos	18 a 20	25.460	-	-	-	(27)	2.477	27.910
Projetos em andamento	-	498.295	110.367	(11.911)	(75.189)	(237)	48.665	569.990
Total custo		5.715.830	131.749	(121.912)	(5.453)	(307.700)	893.164	6.305.678
Valor da depreciação:								
Veículos		(22.887)	(6.298)	2.551	(63)	-	(14.750)	(41.447)
Moldes		(188.400)	(4.403)	-	-	-	(78)	(192.881)
Ferramentas e acessórios		(62.406)	(5.962)	499	-	-	(27.889)	(95.758)
Instalações		(207.339)	(8.085)	301	9	-	(5.091)	(220.205)
Máquinas e acessórios		(1.188.622)	(78.534)	44.544	40	75.835	(251.230)	(1.397.967)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		5.854	(17.255)	20.717	(59)	-	(16.673)	(7.416)
Edifícios		(160.812)	(25.622)	7.488	-	84.338	(149.455)	(244.063)
Móveis e utensílios		(80.995)	(8.765)	1.699	(2)	3.715	(16.940)	(101.288)
Equipamentos de informática		(328.257)	(24.053)	6.636	12	4.558	(50.354)	(391.458)
Outros ativos		(24.392)	(374)	-	-	28	(717)	(25.455)
Total depreciação acumulada		(2.258.256)	(179.351)	84.435	(63)	168.474	(533.177)	(2.717.938)
Total líquido		3.457.574	(47.602)	(37.477)	(5.516)	(139.226)	359.987	3.587.740

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

17. INTANGÍVEL

	Vida útil em anos	Consolidado					30/06/2025	
		31/12/2024 ^(a)	Adições ^(c)	Baixas	Transferências	Transferência da ACL para ativo mantido para venda		Ajustes de conversão
Valor de custo:								
Software e outros	2,5 a 10	3.437.162	59.271	(243.909)	(6.011)	(1.089.189)	(43.420)	2.113.904
Processos e sistemas de venda	20 a 25	57.028	-	-	-	(50.258)	(6.770)	-
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	20 a 25	195.525	-	-	-	(172.311)	(23.214)	-
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	1.424.262	-	-	-	(1.255.162)	(169.100)	-
Goodwill Avon (b)	-	8.372.299	-	-	-	-	(190.864)	8.181.435
Goodwill Singu	-	52.049	-	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	456	-	-	-	-	(55)	401
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	1.558.140	-	-	-	(287.217)	(47.722)	1.223.201
Tecnologia desenvolvida	5	182.580	-	-	-	(160.902)	(21.678)	-
Outros intangíveis	2	13.544	140	-	-	-	(473)	13.211
Total custo		15.293.045	59.411	(243.909)	(6.011)	(3.015.039)	(503.297)	11.584.200
Valor da amortização:								
Software		(2.133.230)	(192.534)	230.917	-	576.275	44.415	(1.474.157)
Processos e sistemas de venda		(949)	(5.296)	-	-	5.863	382	-
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		(1.810)	(10.086)	-	-	11.168	728	-
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	-	55	(399)
Relacionamento com representantes de vendas		(692.982)	(78.846)	-	-	13.405	18.491	(739.932)
Tecnologia desenvolvida		(1.902)	(10.594)	-	-	11.732	764	-
Outros intangíveis		(5.533)	-	-	-	-	-	(5.533)
Total amortização acumulada		(2.836.860)	(297.356)	230.917	-	618.443	64.835	(2.220.021)
Total líquido		12.456.185	(237.945)	(12.992)	(6.011)	(2.396.596)	(438.462)	9.364.179

(a) Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota nº 2.2.

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

(c) O valor da amortização no período inclui o montante de R\$(109.314) referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

	Vida útil em anos	Consolidado					30/06/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
Valor de custo:							
<i>Software e outros</i>	2,5 a 10	2.104.028	196.817	(25.458)	1.641	328.716	2.605.744
Marcas e patentes (Vida útil definida)	20 a 25	618.385	-	-	-	91.660	710.045
Marcas e patentes (Vida útil indefinida)	-	2.350.528	-	-	-	331.019	2.681.547
Goodwill Avon	-	11.253.458	-	-	-	716.979	11.970.437
Goodwill Singu	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	203	-	-	-	180	383
Relacionamento com franqueados e subfranqueados	14 a 15	1.928.421	-	-	-	156.148	2.084.569
Tecnologia desenvolvida	5	1.351.930	-	-	-	200.389	1.552.319
Outros intangíveis	2	5.399	4.904	-	-	17	10.320
Total custo		19.664.401	201.721	(25.458)	1.641	1.825.108	21.667.413
Valor da amortização:							
<i>Software</i>		(1.014.595)	(184.103)	8.844	2.358	(285.818)	(1.473.314)
Marcas e patentes		(123.677)	(16.238)	-	-	(19.845)	(159.760)
Relacionamento com clientes varejistas		(202)	-	-	-	(181)	(383)
Relacionamento com franqueados e subfranqueados		(869.119)	(111.316)	-	-	(78.178)	(1.058.613)
Tecnologia desenvolvida		(1.081.545)	(141.998)	-	-	(173.564)	(1.397.107)
Outros intangíveis		(5.397)	-	-	-	-	(5.397)
Total amortização acumulada		(3.094.535)	(453.655)	8.844	2.358	(557.586)	(4.094.574)
Total líquido		16.569.866	(251.934)	(16.614)	3.999	1.267.522	17.572.839

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

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

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

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

18. ARRENDAMENTOS

a) Direito de uso

	Vida útil em anos (a)	31/12/2024	Adições (b)	Baixas	Transferências	Transferência da ACL para ativo mantido para venda	Ajustes de conversão	30/06/2025
Valor de custo:								
Veículos	3	197.763	11.938	(13.649)	-	(86.264)	(19.801)	89.987
Máquinas e equipamentos	3 a 10	36.900	1.667	(5.756)	-	(17.496)	(2.513)	12.802
Edifícios	3 a 10	1.838.778	72.725	(57.764)	21	(442.959)	(132.522)	1.278.279
Equipamentos de informática	10	11.535	1.195	(442)	-	(15.837)	3.549	-
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	3.286	(47.745)	-	-	(138)	123.374
Software	3 a 4	11.090	-	-	-	-	(78)	11.012
Total custo		2.264.037	90.811	(125.356)	21	(562.556)	(151.503)	1.515.454
Valor da depreciação:								
Veículos		(101.451)	(18.420)	12.127	-	36.874	8.811	(62.059)
Máquinas e equipamentos		(20.158)	(5.545)	5.756	-	9.258	3.135	(7.554)
Edifícios		(970.512)	(129.349)	31.384	-	287.504	108.721	(672.252)
Equipamentos de informática		(10.172)	(1.845)	442	-	13.923	(2.348)	-
Lojas de varejo		(109.769)	(9.746)	40.357	-	-	311	(78.847)
Software		(9.013)	(1.281)	-	-	-	68	(10.226)
Total depreciação acumulada		(1.221.075)	(166.186)	90.066	-	347.559	118.698	(830.938)
Total líquido		1.042.962	(75.375)	(35.290)	21	(214.997)	(32.805)	684.516

- a) As vidas úteis aplicadas referem-se ao prazo dos contratos em que a Companhia tem certeza de que utilizará os ativos subjacentes aos contratos de arrendamento de acordo com as condições contratuais.
- b) O valor da depreciação no período inclui o montante de R\$(53.463) referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	Vida útil em anos ^(a)	Consolidado					30/06/2024
		31/12/2023	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	
Valor de custo:							
Veículos	3	159.169	14.601	(4.739)	-	16.004	185.035
Máquinas e equipamentos	3 a 10	37.881	2.271	(12.960)	-	1.475	28.667
Edifícios	3 a 10	1.500.669	90.872	(83.561)	-	112.219	1.620.199
Equipamentos de informática	10	23.145	1.014	(3.795)	-	1.579	21.943
Lojas de varejo	3 a 10	146.994	25.715	(7.810)	-	261	165.160
Software	3 a 4	19.130	437	(12.129)	3.811	238	11.487
Total custo		1.886.988	134.910	(124.994)	3.811	131.776	2.032.491
Valor da depreciação:							
Veículos		(76.487)	(26.236)	4.187	-	(7.659)	(106.195)
Máquinas e equipamentos		(13.444)	(4.238)	9.904	-	(1.877)	(9.655)
Edifícios		(627.752)	(114.455)	59.994	-	(70.852)	(753.065)
Equipamentos de informática		(18.603)	(2.109)	2.531	-	2.049	(16.132)
Lojas de varejo		(90.939)	(12.129)	3.625	-	78	(99.365)
Software		(8.954)	(2.830)	7.660	(2.294)	(381)	(6.799)
Total depreciação acumulada		(836.179)	(161.997)	87.901	(2.294)	(78.642)	(991.211)
Total líquido		1.050.809	(27.087)	(37.093)	1.517	53.134	1.041.280

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

	Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024
Valores reconhecidos na demonstração de resultados:		
Despesa financeira sobre arrendamento	52.267	54.541
Amortização de direito de uso	112.723	108.641
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	4.783	569
Outras despesas relacionadas a arrendamentos	35.478	-
Total	205.251	163.751
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:		
Pagamento de arrendamentos (principal)	131.648	109.264
Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:		
Pagamento de arrendamentos (juros)	51.645	46.700
Total	183.293	155.964

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

b) Passivo de arrendamento

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Circulante	183.399	207.245
Não circulante	394.759	769.587
Total	578.158	976.832

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

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	1.150.440
Novos contratos	123.477
Pagamentos – principal (a)	(188.298)
Pagamentos – juros (b)	(66.699)
Apropriação de encargos financeiros (c)	67.387
Baixas	(33.734)
Ajustes de conversão	51.238
Saldo em 30 de junho de 2024	1.103.811
	976.832
Saldo em 31 de dezembro de 2024	976.832
Novos contratos	81.717
Pagamentos – principal (a)	(183.439)
Pagamentos – juros (b)	(67.619)
Apropriação de encargos financeiros (c)	68.698
Baixas	(32.715)
Transferência da ACL para ativo mantido para venda	(250.365)
Ajustes de conversão	(14.951)
Saldo em 30 de junho de 2025	578.158

(a) O valor do pagamento de principal no período inclui o montante de R\$51.791 referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado para operações descontinuadas do fluxo de caixa. No período anterior o valor referente à antiga controlada API foi de R\$79.034.

(b) O valor do pagamento de juros no período inclui o montante de R\$15.958 referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado para operações descontinuadas do fluxo de caixa. No período anterior o valor referente à antiga controlada API foi de R\$19.999.

(c) O valor da apropriação de encargos financeiros no período inclui o montante de R\$16.431 referente à controlada ACL, que, em 30 de junho de 2025, foi reclassificado do resultado operacional para operações descontinuadas na demonstração do resultado. No período anterior o valor referente à antiga controlada API foi de R\$20.067.

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

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Menos de um ano	246.304	351.965
Um a cinco anos	457.781	711.809
Mais de cinco anos	51.325	149.062
Total de fluxo de caixa esperado	755.410	1.212.836
Juros a incorrer	(177.252)	(236.004)
Total contábil	578.158	976.832

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

19. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.3, em 30 de junho de 2025, a Companhia avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, que integra um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento operacional Avon Internacional, a ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios), inclui ainda as entidades por ela controlada, a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central e República Dominicana (CARD), as quais serão alienadas em transações separadas da ACL.

Considerando a combinação de negócios com a ACL, ocorrida em 04 de dezembro de 2024, ocasião na qual foi realizada a mensuração preliminar do valor justo dos ativos e passivos adquiridos, com a posterior conclusão dessa mensuração em 30 de junho de 2025 (conforme divulgado na nota explicativa nº 5), a Companhia entende que o valor justo atribuído na combinação de negócios permanece substancialmente alinhado ao valor contábil então registrado. Portanto, não foi identificado indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda.

A movimentação do saldo para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025 está descrita a seguir:

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	-
Transferências do imobilizado (a)	36.821
Transferências para ativos mantidos para venda (grupo de ativos -ACL) (b)	7.243.674
Saldo em 30 de junho de 2025	7.280.495

- (a) Em 30 de junho de 2025, as transferências do imobilizado contemplam substancialmente propriedades da controlada indireta Avon Argentina. A Companhia não identificou indicativo de perda por redução ao valor recuperável no momento do reconhecimento inicial da classificação como ativo não circulante mantidos para venda.
- (b) Os ativos líquidos da ACL transferidos para mantido para venda estão líquidos de transações intragrupo que são eliminadas para fins de consolidação.

As principais classes de ativos e passivos da controlada indireta ACL, classificada como grupo de ativos não circulante mantidos para venda em 30 de junho de 2025, são:

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

	ACL
Ativo	
Caixa e equivalentes de caixa	596.771
Contas a receber de clientes	471.372
Estoques	854.552
Impostos a recuperar	102.270
Imposto de renda e contribuição social diferidos	184.579
Outros ativos	1.190.512
Imobilizado	1.232.021
Intangível	2.396.596
Direito de uso	215.001
Total dos ativos	7.243.674
Passivo	
Empréstimos, financiamentos e debêntures	1.067
Passivo de arrendamento	250.365
Fornecedores e operações de "risco sacado"	954.803
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	216.725
Obrigações tributárias	75.267
Imposto de renda e contribuição social	198.697
Imposto de renda e contribuição social diferidos	1.403.073
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	96.044
Outros passivos	819.509
Total dos passivos	4.015.550
Total dos ativos líquidos	3.228.124

Em 30 de junho de 2025, o valor total dos ativos líquidos do grupo de ativos mantido para venda é de R\$3.228.124, composto pelas: ACL no montante de R\$2.792.618, Avon Rússia no montante de R\$408.638 e pelas entidades da Avon na América Central e República Dominicana (CARD) no montante de R\$26.868.

Os valores registrados em outros resultados abrangentes referentes ao grupo de ativos e passivos da controlada indireta ACL, classificada como ativo não circulante mantido para venda em 30 de junho de 2025, referem-se substancialmente a conversão de controlada no exterior, no montante de R\$(590.421), destes R\$47.134 refere-se ao efeito cambial sobre a conversão de economia hiperinflacionária; e R\$11.126 referentes as operações de *hedge* de fluxo de caixa.

20. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

	Ref.	Consolidado	
		30/06/2025	31/12/2024
Captados na moeda funcional da Controladora			
Financiadora de estudos e projetos FINEP		3.799	3.944
Debêntures	A	2.429.852	2.385.455
Total		2.433.651	2.389.399
Captados em moeda funcional diferente da Controladora			
Títulos representativos de dívida ("Notes") – Lux	B	3.925.469	4.449.777
Capital de giro ACL		-	3.509
Total		3.925.469	4.453.286
Total geral		6.359.120	6.842.685
Circulante		88.276	55.890
Não circulante		6.270.844	6.786.795

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

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

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

	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2023	6.111.702
Captações	131.492
Amortizações ^(a)	(949.914)
Apropriação de encargos financeiros e dos custos de captação	223.788
Pagamento de encargos financeiros	(307.463)
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	536.187
Saldo em 30 de junho de 2024	5.745.792
Saldo em 31 de dezembro de 2024	6.842.685
Captações	2.504
Amortizações	2.265
Apropriação de encargos financeiros e dos custos de captação	280.414
Pagamento de encargos financeiros	(237.083)
Transferência da ACL para ativo mantido para venda	(1.067)
Ajustes de conversão	(530.598)
Saldo em 30 de junho de 2025	6.359.120

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

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
2027	2.689.692	228.940
2028 em diante	3.581.152	6.557.855
Total	6.270.844	6.786.795

Cláusulas restritivas de contratos

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

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

21. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025 ^(b)	31/12/2024
Fornecedores locais	6.399	28.848	4.915.111	5.800.285
Fornecedores estrangeiros ^(a)	-	15.462	116.616	541.498
Total	6.399	44.310	5.031.727	6.341.783

- a) Referem-se a importações denominadas principalmente em dólares norte-americanos, euros e libras.
- b) Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

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

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

	Consolidado	
	30/06/2025 ^(a)	31/12/2024
Valor contábil das obrigações dos contratos de financiamento de fornecedores	1.702.992	1.317.416
Valor pelo qual os fornecedores receberam o pagamento dos financiadores	570.999	694.391
Prazos médios de pagamento (após a data da fatura) para:		
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	104 dias	100 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	62 dias	77 dias

- (a) Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

22. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025 ^(b)	31/12/2024
ICMS ordinário	-	-	211.530	252.064
Provisão de ICMS-ST ^(a)	-	-	66.777	65.792
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	138.785	234.708
Tributos retidos na fonte (IRRF)	20.860	27.947	187.712	225.290
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	52.249	37.936
Imposto de renda	1.002	462	1.002	462
PIS e COFINS a recolher	695	16.504	695	16.504
INSS e ISS	151	35	9.432	8.650
Outros	-	-	10.865	9.761
Total	22.708	44.948	679.047	851.167
Circulante	22.708	44.948	502.126	674.354
Não circulante	-	-	176.921	176.813

- a) A Companhia possui discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Parte do montante registrado como impostos a recolher, mas ainda não recolhidos está sendo discutido judicialmente pela Companhia, e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 13.
- b) Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

NATURA & CO HOLDING S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE SEIS MESES FINDO EM 30 DE JUNHO DE 2025 E 2024

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

23. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Companhia e suas controladas são partes em processos judiciais e administrativos de natureza tributária, cível, trabalhista, entre outras. A Administração da Companhia acredita, apoiada na opinião de seus assessores legais, e com base nas informações existentes até a data da publicação dessas demonstrações financeiras, que as provisões para riscos tributários, cíveis, trabalhistas e demais discussões administrativas e judiciais são suficientes para cobrir eventuais perdas, conforme demonstrado a seguir:

23.1 Contingências com risco de perda avaliado como provável

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

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Passivos contingentes (combinação de negócios) ^(d)		Total	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025 ^(a)	2024	2025 ^(a)	2024
Saldo em 1º de janeiro	126.577	166.723	194.125	626.582	272.729	187.304	419.883	385.981	1.013.314	1.366.590
Adições	8.984	20.432	4.900	243.988	77.047	82.692	-	-	90.931	347.112
Reversões ^(b)	(2.008)	(50.326)	(3.431)	(17.732)	(32.882)	(6.512)	(10.051)	(7.468)	(48.372)	(82.038)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais ^(c)	-	(21.767)	(10.492)	(291.491)	(69.477)	(59.410)	-	-	(79.969)	(372.668)
Atualização monetária	3.746	6.135	5.374	3.845	1.122	4.125	11.474	13.422	21.716	27.527
Ajustes de conversão	(1.705)	2.168	(6.414)	65.672	(15.482)	7.789	(7.750)	3.806	(31.351)	79.435
Transferência da ACL para ativo mantido para venda ^(e)	(13.052)	-	(2.586)	-	(51.042)	-	(29.366)	-	(96.046)	-
Saldo em 30 de junho	122.542	123.365	181.476	630.864	182.015	215.988	384.190	395.741	870.223	1.365.958
Circulante									11.920	509.269
Não circulante									858.303	856.689

- Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota nº 2.2.
- As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias, considerando o efeito da reclassificação dos efeitos da ACL e PPA ACL para operações descontinuadas, é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 31), no montante de R\$(6.465) no Consolidado. O efeito líquido das atualizações monetárias de todas as contingências e das reversões de juros é reconhecido no Resultado Financeiro (nota explicativa nº 30), totalizando R\$(21.629) no Consolidado.
- As reversões e os pagamentos trabalhistas referem-se principalmente aos encerramentos de processos movidos por ex-funcionários e prestadores de serviços da controlada Natura Cosméticos. Nenhum destes processos é isoladamente relevante.
- Em 30 de junho de 2025, os valores dos passivos contingentes oriundos da combinação de negócios referem-se aos processos de natureza tributárias das entidades da Avon no Brasil e América Latina.
- Em 30 de junho de 2025, os saldos referentes a controlada indireta ACL foram classificados como ativo não circulante para venda (nota explicativa nº 19).

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

23.2. Passivos contingentes cuja probabilidade de perda é avaliada como possível

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

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

	Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024
Tributários	11.534.407	11.295.700
Cíveis	187.043	382.728
Trabalhistas	51.738	310.917
Total de passivos contingentes	11.773.188	11.989.345

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

A redução no saldo de processos trabalhistas refere-se à controlada Natura Cosméticos devido a uma decisão favorável de uma ação judicial coletiva movida por um sindicato, que questionava o pagamento de horas extras e adicionais salariais, bem como da adoção do método estatístico do "valor esperado" na mensuração de determinados processos, substituindo a avaliação individualizada pela aplicação do provisionamento total pelo ticket médio.

Em 30 de junho de 2025, o valor dos passivos contingentes referentes a controlada ACL é de R\$140.254, composto por R\$31.277 tributários, R\$90.254 cíveis e R\$18.723 trabalhistas.

24. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	31/12/2024	30/06/2025 ^(e)	31/12/2024
Planos de pensão e benefício pós-aposentadoria e assistência médica pós-emprego ^(a)	-	-	229.002	822.619
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	-	-	17.894	152.531
Provisões incentivos as consultoras	-	-	9.965	141.396
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia etc.) ^(c)	-	-	232.258	424.339
Crer Para Ver ^(d)	-	-	28.252	30.607
Provisão para reestruturação	129	268	2.379	34.013
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	-	-	10.465	17.811
Seguros a pagar	1.136	18.205	6.305	47.391
Outros passivos	956	103	44.516	112.501
Total	2.221	18.576	581.036	1.783.208
Circulante	2.092	18.318	317.142	901.281
Não circulante	129	258	263.894	881.927

- Refere-se a planos de assistência pós emprego das controladas Natura Cosméticos e Natura &Co International.
- Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta.
- Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade.
- Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda, os saldos consolidados em 30 de junho de 2025 não contemplam os valores relacionados a essa operação, os quais estão apresentados em 31 de dezembro de 2024.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

25. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

25.1 Capital social

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

Em 23 de junho de 2025, foram emitidas 440.000 novas ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, ao preço total de integralização de R\$5.482, subscritas pela Companhia e destinadas ao exercício de opções de compra de ações ordinárias de emissão da Companhia.

Em 23 de junho de 2025, também foi aprovado o encerramento antecipado do Programa de Recompra e o cancelamento de 16.497.498 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, mantidas em tesouraria, sem redução do capital social.

Portanto, em 30 de junho de 2025, o capital social da Companhia, após o aumento de capital e o cancelamento das ações em tesouraria, é de R\$12.702.805 (apresentado, na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, líquido dos gastos na emissão de valores patrimoniais originados na criação da Companhia, no montante de R\$212.770, totalizando R\$12.490.035), composto por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

25.2 Ações em tesouraria

Em 30 de junho de 2025 e 2024, a rubrica "Ações em tesouraria" possuem a seguinte composição:

	Quantidade de ações	R\$(em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 31 de dezembro de 2023	6.204.048	164.236	26,47
Utilizadas ^(a)	(4.128.771)	(109.324)	26,48
Saldo em 30 de junho de 2024	2.075.277	54.912	26,46
Saldo em 31 de dezembro de 2024	755.523	19.991	26,46
Utilizadas ^(a)	(755.523)	(19.991)	26,46
Adquiridas no programa de recompra	14.142.400	141.321	9,99
Canceladas	(14.142.400)	(141.321)	9,99
Saldo em 30 de junho de 2025	-	-	-

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

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

Em reunião realizada em 23 de junho de 2025, o Conselho de Administração da Companhia aprovou, o cancelamento do programa de recompra de ações e do saldo de ações em tesouraria, sem redução do capital social. Como se trata de transação de capital, os efeitos contábeis impactaram as reservas de capital do patrimônio líquido da Companhia em 30 de junho de 2025, conforme apresentado na Demonstração das mutações do patrimônio líquido.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

26. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme divulgado nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024 e na nota explicativa nº 1.1, com a perda de controle da antiga controlada API, os resultados auferidos por esse segmento, foram também reclassificados para operações descontinuadas na demonstração do resultado do período de seis meses findo em 30 de junho de 2024.

Em 30 de junho de 2025, como consequência da classificação da controlada indireta ACL como ativo mantido para venda, representado pelo segmento operacional Avon Internacional, este segmento operacional foi classificado no balanço patrimonial consolidado como um ativo mantido para venda, e os resultados oriundos deste segmento foram classificados como operações descontinuadas na demonstração do resultado do período de seis meses findo em 30 de junho de 2025.

Adicionalmente, no segmento Natura &Co Latam, também se registrou a reclassificação de R\$(68.044) referente ao resultado de algumas entidades de Avon na América Central e República Dominicana (CARD), as quais societariamente fazem parte da estrutura de ACL e parte do grupo de ativos classificados como mantidos para venda, e tiveram seus resultados reclassificados para operações descontinuadas no segmento Natura &Co Latam.

Os demais segmentos operacionais não sofreram alteração em sua composição e informações por área geográfica em relação ao divulgado nas demonstrações financeiras referentes ao exercício de 31 de dezembro de 2024, exceto pela reapresentação do Balanço Patrimonial devido a conclusão dos ajustes de mensuração da combinação de negócios com a ACL (conforme divulgado na nota explicativa nº 2.2).

26.1 Segmentos operacionais

	30/06/2025						
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) do período						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura &Co Latam	10.830.264	1.425.862	(428.942)	(68.044)	(420.097)	(136.235)	372.544
Avon International	-	-	-	(629.180)	-	-	(629.180)
Gastos corporativos	-	(118.565)	(172)	345.180	92.285	(18.708)	300.020
Consolidado	10.830.264	1.307.297	(429.114)	(352.044)	(327.812)	(154.943)	43.384

	30/06/2024						
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) do período ^(a)						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura &Co Latam	10.359.440	1.551.976	(459.081)	(42.396)	(305.258)	(297.607)	447.634
Avon International	-	-	-	(1.273.037)	-	-	(1.273.037)
Gastos corporativos	7.378	(190.336)	390	259.589	(169.879)	(868.577)	(968.813)
Consolidado	10.366.818	1.361.640	(458.691)	(1.055.844)	(475.137)	(1.166.184)	(1.794.216)

a) Os saldos comparativos de 30 de junho de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota explicativa nº 2.1.

	30/06/2025 ^(b)				31/12/2024 ^(a)			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura &Co Latam	15.854.748	27.596.746	7.831.137	4.649.127	16.811.601	29.172.391	7.885.288	5.086.379
Avon International	-	7.007.350	3.058.486	-	5.078.868	7.355.764	1.446.667	2.035.161
Balanço corporativo	137.875	260.477	330.807	3.952.058	484.802	986.663	275.534	4.841.160
Consolidado	15.992.623	34.864.573	11.220.430	8.601.185	22.375.271	37.514.818	9.607.489	11.962.700

a) Os saldos comparativos de 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado na nota explicativa nº 2.2.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

- b) O saldo no segmento Avon International representa a totalidade de ativos e passivos reclassificados para ativo não circulante mantido para venda. No segmento Natura & Co Latam, constam os ativos e passivos das entidades de Avon na América Central (CARD) que foram reclassificados, o saldo dos ativos líquidos reclassificados consta na nota nº 19 – Ativos não circulantes mantidos para venda.

26.2 Receita líquida e ativos não circulantes por região geográfica

	Receita líquida		Ativo não circulante	
	30/06/2025	30/06/2024 (a)	30/06/2025	31/12/2024 (a)
Ásia	-	7.378	-	973.069
América do Norte	1.436.374	1.650.382	3.865.926	4.307.125
México	1.423.750	1.638.178	3.865.508	3.979.990
Outros	12.624	12.204	418	327.135
América do Sul	9.391.877	8.709.058	12.040.559	12.492.987
Brasil	6.442.047	6.032.740	9.950.171	10.139.946
Argentina	1.481.955	1.328.610	511.842	644.987
Outros	1.467.875	1.347.708	1.578.546	1.708.054
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	2.013	-	86.138	4.602.090
Reino Unido	-	-	-	2.517.242
Outros	2.013	-	86.138	2.084.848
Consolidado	10.830.264	10.366.818	15.992.623	22.375.271

- a) Os saldos comparativos de 30 de junho de 2024 e 31 de dezembro de 2024 foram reapresentados, conforme divulgado nas notas nº 2.1 e 2.2, respectivamente.

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

27. RECEITAS

Receita bruta tributável:

	Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024
Venda direta	12.861.993	12.720.565
Varejo	681.372	549.267
Online	567.822	425.851
Outras vendas	254.610	314.834
Subtotal	14.365.797	14.010.517
Devoluções e cancelamentos	(159.617)	(215.456)
Descontos comerciais e rebates	(5.051)	(5.355)
Impostos incidentes sobre as vendas	(3.370.865)	(3.422.888)
Subtotal	(3.535.533)	(3.643.699)
Receita líquida total	10.830.264	10.366.818

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

28. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024	30/06/2025	30/06/2024
Classificadas por função:				
Custo dos produtos vendidos	-	-	3.584.803	3.544.714
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	4.301.607	4.143.954
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	103.364	91.473	1.599.613	1.522.128
Total	103.364	91.473	9.486.023	9.210.796
Classificadas por natureza:				
Custo dos produtos vendidos	-	-	3.584.803	3.544.714
Matéria-prima/Material de embalagem/Revenda	-	-	3.041.038	3.062.222
Custos com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	232.621	202.741
Depreciação e amortização	-	-	63.783	55.428
Outros	-	-	247.361	224.323
Despesas com vendas, marketing e logística	-	-	4.301.607	4.143.954
Gastos logísticos	-	-	806.272	886.731
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	-	-	962.481	832.125
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	-	-	2.339.216	2.239.397
Depreciação e amortização	-	-	193.638	185.701
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	103.364	91.473	1.599.613	1.522.128
Gastos em inovação	-	-	105.480	104.307
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 29)	24.629	37.001	649.297	779.835
Demais despesas administrativas	78.563	54.266	673.143	423.508
Depreciação e amortização	172	206	171.693	214.478
Total	103.364	91.473	9.486.023	9.210.796

29. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024	30/06/2025	30/06/2024
Salários, participação nos resultados e bonificações	31.906	31.233	1.220.083	1.238.147
Plano de previdência complementar	-	-	15.180	22.030
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos.	(13.250)	184	18.056	42.247
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	825	512	266.921	254.782
Encargos, impostos e contribuições sociais	1.202	492	157.881	118.350
INSS	3.946	4.580	166.278	139.145
Total	24.629	37.001	1.844.399	1.814.701

29.1 Pagamentos baseados em ações

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

A receita (despesa) referente aos planos de opções de compra de ações, ações restritas e ações por performance, incluindo encargos previdenciários, reconhecida no período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, foi de R\$ (13.250) e R\$ 18.056 na controladora e no consolidado (receita de R\$ 184 e R\$ 42.247 em 30 de junho de 2024), respectivamente.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

29.2 Novos planos de 2025

Durante o período de seis meses findos em 30 de junho de 2025, os principais planos atribuídos foram os seguintes:

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

30. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024	30/06/2025	30/06/2024
Despesas financeiras (juros de dívida)	-	-	(267.188)	(345.310)
Receitas de aplicações financeiras e outros	620	9.404	63.865	217.958
Variações cambiais, líquidas	(30.081)	23.049	426.323	(35.412)
Perdas (ganhos) com derivativos sobre pagamentos de juros e outras atividades financeiras, líquidas	-	(8.563)	(378.040)	(2.973)
Atualização de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(38)	(35)	(21.629)	(9.017)
Despesas com arrendamentos	(16)	(50)	(52.267)	(54.541)
Outras despesas financeiras	(4.388)	(27.422)	(77.396)	(87.116)
Ajuste de economia hiperinflacionária	-	-	(21.480)	(158.726)
Resultado financeiro	(33.903)	(3.617)	(327.812)	(475.137)

31. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024
Outras receitas operacionais, líquidas		
Créditos tributários ^(a)	61.712	117.510
Reversão de provisão para contingências tributárias	-	14.319
Receita diferida com verba de serviços	3.120	7.172
Reversão de perdas de transportes	-	43.351
Receita com a venda da carteira de clientes	15.144	-
Lucros Cessantes (CD Canoas)	15.000	-
Outras receitas operacionais	5.335	24.176
Total outras receitas operacionais	100.311	206.528
Outras despesas operacionais, líquidas		
Resultado na baixa de imobilizado	(4.893)	(1.566)
Crer Para Ver ^(b)	(19.324)	(32.333)
Plano de transformação e integração ^(c)	(213.436)	(109.905)
Gastos com reestruturação	10.937	-
Provisão para contingências tributárias	(6.377)	-
Outras despesas operacionais	(45.207)	(58.261)
Total outras despesas operacionais	(278.300)	(202.065)
Outras despesas operacionais, líquidas	(177.989)	4.463

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

32. RESULTADO POR AÇÃO

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

	Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	44.295	(1.793.730)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.386.571.844	1.385.675.623
Média ponderada das ações em tesouraria	(6.395.289)	(3.160.221)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria, para o cálculo do lucro básico	1.380.176.555	1.382.515.402
Prejuízo básico por ação - R\$	0,0321	(1,2974)

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

	Consolidado
	30/06/2025
Lucro atribuível aos acionistas controladores da Companhia	44.295
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	1.380.176.555
Ajuste por opções de compra de ações e ações restritas	4.551.085
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação para o cálculo do lucro diluído	1.384.727.640
Lucro diluído por ação - R\$	0,0320

O lucro líquido (prejuízo) básico por ação para o resultado das operações descontinuadas referente aos períodos findos em 30 de junho de 2025 e 2024 está apresentado abaixo:

	Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024
(Prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(352.045)	(1.055.844)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria, para o cálculo do lucro básico	1.380.176.555	1.382.515.402
Lucro (prejuízo) básico por ação - R\$	(0,0003)	(0,0008)

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

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

33.3 Remuneração do pessoal-chave da Administração

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

	30/06/2025			30/06/2024		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	3.846	2.219	6.065	3.963	2.716	6.679
Diretoria executiva	28.684	48.684	77.368	11.263	34.801	46.064
	32.530	50.903	83.433	15.226	37.517	52.743

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

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

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

34. COMPROMISSOS

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

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

	Consolidado	
	30/06/2025 (a)	31/12/2024
Até um ano	323.231	384.732
De um a cinco anos	314.418	410.818
Total	637.649	795.550

a) Os saldos em 30 de junho de 2025 incluem os compromissos da controlada indireta ACL, sendo R\$311.231 até um ano e R\$304.900 de um a cinco anos.

35. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia adota uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 30 de junho de 2025 e 31 de dezembro de 2024, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		30/06/2025	31/12/2024
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	4.909.985	5.167.305
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	700	31.662
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito.	40.472	96.900
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	1.045.614	1.058.217
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

36. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

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

	Controladora		Consolidado	
	30/06/2025	30/06/2024	30/06/2025	30/06/2024
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos - operações continuadas	-	-	27.462	18.942

37. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC

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

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

As quotas sêniores do FIDC detidas por terceiros são registradas como passivo financeiro sob "Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC ", pois representam o retorno contratual sobre o capital integralizado de terceiros no Fundo, e a remuneração paga aos detentores das quotas sêniores é registrada como despesa financeira. O passivo financeiro com os cotistas sêniores compõe a dívida bruta da Companhia. Em 30 de junho de 2025, as obrigações de financiamento devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$351.763 (R\$353.489, em 31 de dezembro de 2024), com uma remuneração de CDI + 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2024).

38. OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, em 30 de junho de 2025, a Companhia avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, que integra um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento operacional Avon Internacional, a ACL, inclui ainda as entidades por ela controlada, a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central (CARD), as quais serão alienadas em transações separadas da ACL.

Como resultado desta avaliação, os saldos contábeis representados pela ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios) e suas controladas foram classificadas no balanço patrimonial consolidado como um ativo não circulante mantido para venda, e na demonstração dos resultados como operação descontinuada para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

A reapresentação na demonstração dos resultados do período comparativo de seis meses findo em 30 de junho de 2024 não foi necessária, pois a ACL foi readquirida pela Companhia em 04 de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo do *Chapter 11*. Portanto, os saldos comparativos de 30 de junho de 2024 correspondem aos valores da antiga controlada API, que foi desconsolidada em 12 de agosto de 2024 devido ao início do processo do *Chapter 11*, e a provisão integral dos recebíveis da contraprestação contingente ("earn-out") originados na alienação da antiga controlada The Body Shop.

Os resultados das operações descontinuadas para os períodos de seis meses findos em 30 de junho de 2025, da controlada indireta ACL, e 2024, substancialmente representados pela antiga controlada API, estão apresentados abaixo:

	30/06/2025 (ACL)	30/06/2024 (API)
Receita líquida	3.125.511	3.091.067
Custo dos produtos vendidos	(1.205.184)	(1.193.338)
Lucro bruto	1.920.327	1.897.729
(Despesas) Receitas Operacionais	(2.341.913)	(3.132.061)
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(1.367.200)	(1.481.479)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(804.033)	(752.730)
Outras despesas operacionais, líquidas (a)	(170.681)	(897.852)
Prejuízo operacional antes do resultado financeiro	(421.586)	(1.234.332)
Resultado financeiro	276.424	79.857
Prejuízo antes dos impostos	(145.162)	(1.154.475)
Imposto de renda e contribuição social	(206.883)	98.631
Prejuízo das operações descontinuadas dos períodos	(352.045)	(1.055.844)

(a) Contempla os valores da contraprestação contingente da antiga controlada The Body Shop que foram provisionados para perda durante o período de seis meses findo em 30 de junho de 2024, no valor aproximado de R\$ 485 milhões (antes dos efeitos tributários).

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

	30/06/2025 (ACL)	30/06/2024 (API)
Atividades operacionais	(1.410.431)	(360.898)
Atividades de investimento	-	(37.678)
Atividades de financiamento	-	(79.034)

39. EVENTOS SUBSEQUENTES

Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua controlada Natura Cosméticos, após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da Incorporação, a qual se tornou eficaz nesta data. Também foi aprovada a contraprestação por meio da relação de troca da Incorporação de 1 ação ordinária de emissão da Natura Cosméticos em substituição a cada 1 (uma) ação ordinária de emissão da Companhia. Em 2 de julho de 2025 iniciou a negociação com as ações NATU3 no segmento do Novo Mercado da B3.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

Em decorrência da aprovação da consumação da Incorporação, foi confirmado o aumento de capital da sua controlada, aprovado na respectiva AGE, no valor de R\$4.000.000. Esse montante corresponde, em parte, ao valor do acervo líquido incorporado da Companhia em 31 de dezembro de 2024, de R\$6.461.495, sendo o valor remanescente de R\$2.461.495 destinado a reserva de capital. As variações patrimoniais ocorridas no patrimônio líquido da Companhia entre 31 de dezembro de 2024 e a data da efetiva incorporação, em 1º de julho de 2025, foram absorvidas pelo patrimônio líquido da Natura Cosméticos, conforme demonstrado na tabela a seguir.

Com a efetivação da Incorporação, o investimento da Companhia na Natura Cosméticos foi cancelado e a Companhia emitiu 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural representativa de seu capital para cada ação emissão da Companhia detida por seus acionistas em 1º de julho de 2025, conforme relação de substituição estabelecida no Protocolo e Justificação.

Consumada a Incorporação em 1º de julho de 2025, o capital social da Natura Cosméticos foi elevado de R\$2.000.000 para R\$6.000.000. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal em que se dividia o capital social da Companhia foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal a serem atribuídas aos acionistas da Natura Cosméticos em substituição às ações canceladas. A quantidade de ações em que se dividia o capital social da Companhia foi ajustada em função da emissão de 440.000 novas ações e do cancelamento de 16.497.498 ações mantidas em tesouraria pela Companhia, sem substituição por ações de emissão da Natura Cosméticos. A averbação da atualização do Estatuto Social da Natura Cosméticos será submetida à primeira assembleia geral de acionistas, juntamente com o texto consolidado do Estatuto Social, a ser realizada após esta data.

As ações da Companhia a serem atribuídas aos acionistas da Natura Cosméticos em substituição às ações canceladas tem os mesmos direitos atribuídos às ações ordinárias existentes, e participam integralmente de todos os benefícios, incluindo dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos declarados pela Natura Cosméticos após a data de consumação da Incorporação.

Portanto, com a consumação da operação em 1º de julho de 2025, a Natura Cosméticos incorporou a sua controladora, a Companhia, ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a operação. A Companhia foi extinta em 1º de julho de 2025 e a entidade contábil resultante da operação, a Natura Cosméticos, seguirá refletindo a continuidade das operações do Grupo.

Dessa forma, a operação não se encontrava consumada na data-base destas informações contábeis intermediárias e por isso foi tratada como um evento subsequente não ajustável, não produzindo efeitos nestas informações contábeis intermediárias para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025.

Essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do CPC 15 (R1) / IFRS 3. Portanto, a Natura Cosméticos aplicou o método do custo predecessor (valor de livros contábeis). Ao aplicar este método, os ativos, passivos e demais saldos contábeis da incorporada, incluindo as mais valias e *goodwill* gerados na aquisição pela Companhia das entidades da Avon no Brasil e América Latina, quais não faziam parte da estrutura societária da *Avon Products, Inc* (API) na data do *Chapter 11*, foram reconhecidos nos livros da Natura Cosméticos pelo seu valor contábil, não havendo reconhecimento de ágio ou ganho por compra vantajosa, tampouco reavaliação a valor justo, sendo qualquer efeito resultante de diferenças entre o saldo contábil adquirido e a contraprestação pagas reconhecidas no patrimônio líquido.

NATURA & CO HOLDING S.A.

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

Em 30 de junho de 2025, o valor do patrimônio líquido da Companhia era de R\$15.043.690, composto pelo capital social de R\$12.490.035 e as reservas de capital de R\$2.553.655 (líquido dos prejuízos acumulados e ajustes de avaliação patrimonial). A reconciliação entre o Patrimônio Líquido da Companhia e o da Natura Cosméticos, na data da consumação da incorporação reversa, está demonstrada na tabela abaixo.

	Natura Cosméticos - Consolidado	Natura & Co Holding S.A. - Consolidado	(-) Natura Cosméticos - Consolidado	Ajustes de eliminação	Natura Cosméticos - Consolidado
	30/06/2025	30/06/2025	30/06/2025	01/07/2025	01/07/2025
Ativos					
Circulantes	13.613.768	18.871.950	(13.613.768)	-	18.871.950
Não Circulantes	6.478.499	15.992.623	(6.478.499)	-	15.992.623
Total dos ativos	20.092.267	34.864.573	(20.092.267)	-	34.864.573
Passivos					
Circulantes	6.696.475	11.220.430	(6.696.475)	-	11.220.430
Não Circulantes	3.935.638	8.601.185	(3.935.638)	-	8.601.185
Total dos Passivos	10.632.113	19.821.615	(10.632.113)	-	19.821.615
Patrimônio líquido					
Capital social	2.000.000	12.490.035	(2.000.000)	(6.490.035)	6.000.000
Reservas de capital	575.641	10.365.739	(575.641)	(9.790.098)	575.641
Reserva de capital - incorporação da Natura & Co Holding S.A.	-	-	-	1.583.536	1.583.536
Reservas de lucro	6.157.954	-	(6.157.954)	6.157.954	6.157.954
Ações em tesouraria	-	-	-	-	-
Prejuízos acumulados	-	(8.572.306)	-	8.572.306	-
Ajustes de avaliação patrimonial	726.559	760.222	(726.559)	(33.663)	726.559
Total do patrimônio líquido	9.460.154	15.043.690	(9.460.154)	-	15.043.690
Não controladores	-	(732)	-	-	(732)
Total dos Passivos e Patrimônio líquido	20.092.267	34.864.573	(20.092.267)	-	34.864.573

Aprovação do programa de recompra de ações de emissão pela Natura Cosméticos

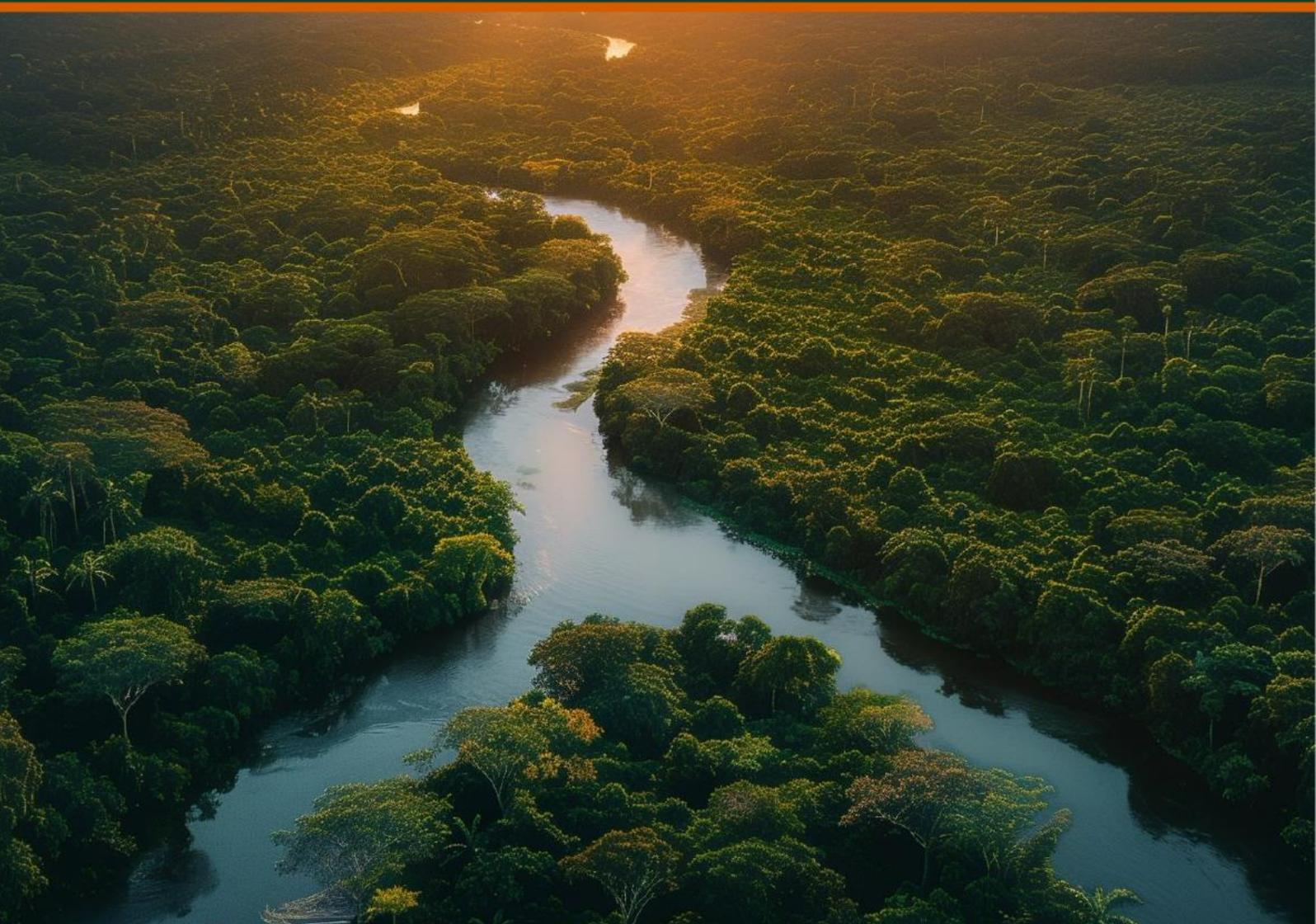
Em reunião realizada em 23 de junho de 2025, o Conselho de Administração da Natura Cosméticos aprovou a instituição de programa de recompra de ações, com início em 02 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.

O programa utilizará a aplicação das Reservas de capital da Natura Cosméticos, em conformidade com o disposto no §1º do artigo 30 da Lei nº 6.404/76, para aquisição, em uma única operação ou em uma série de operações, de até 34.166.408 ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal, de emissão da Natura Cosméticos. Até a data da emissão dessas informações contábeis intermediárias foram recompradas 1.938.400 ações ordinárias, totalizando R\$19.550, representando 5,67% do total do programa de recompra de ações.

Earnings *Release*



natura & co



Bons avanços na jornada de simplificação, com rentabilidade recorrente de 14,7%

Receita cresceu 5,5% A/A em CC, com desaceleração esperada em relação ao 1T-25, impactada pela implementação da Onda 2 no México e na Argentina; Margem bruta de 66,4% e margem EBITDA de 14,7%, seguem progredindo em direção à expansão A/A;

FCFF da Latam positivo, mais que compensado pelo consumo de caixa da Avon Internacional, agora reclassificada como ativo mantido para venda

Todos os números do 2T e do 1S-25 são comparáveis e refletem a reclassificação da Avon Internacional e da Avon CARD (da Latam) como ativos mantidos para venda¹

R\$ milhões	2T-25					1S-25						
	Consolidado	Var. %	Natura &Co Latam ^a	Var. %	Holding	Var. %	Consolidado	Var. %	Natura &Co Latam ^a	Var. %	Holding	Var. %
Receita Líquida	5.687,4	(1,7)	5.687,4	(1,6)	-	-	10.830,4	4,5	10.830,4	4,5	0,0	-
Em moeda constante				5,5%					10,1%			
Lucro Bruto	3.778,3	(0,4)	3.778,3	(0,3)	-	-	7.245,5	6,2	7.245,5	6,2	-	-
Margem Bruta	66,4%	80 bps	66,4%	80 bps	-	-	66,9%	110 bps	66,9%	110 bps	-	-
EBITDA reportado	657,1	(6,9)	743,4	(9,6)	(86,3)	(26,3)	1.307,7	(4,0)	1.425,8	(8,1)	(118,1)	(37,5)
Margem EBITDA reportada	11,6%	-60 bps	13,1%	-110 bps	-	-	12,1%	-100 bps	13,2%	-180 bps	-	-
EBITDA Recorrente	795,6	4,5	836,8	(1,1)	(41,2)	(51,3)	1.577,1	15,3	1.644,8	8,9	(67,7)	(52,5)
Margem EBITDA recorrente	14,0%	80 bps	14,7%	10 bps	-	-	14,6%	140 bps	15,2%	60 bps	-	-
Lucro Líquido (prejuízo)	195,1	(122,7)	-	-	-	-	44,4	(102,5)	-	-	-	-

01 Receita líquida de R\$ 5,7 bilhões, queda de 1,7% em relação ao mesmo período do ano anterior (A/A) em reais e aumento de 5,5% em moeda constante (CC) (+2,0% excluindo Argentina), em função do desempenho de dois dígitos da Natura Brasil (+10,3%) e do crescimento das receitas da marca Natura na Hispana (+17,8% ou um dígito baixo excluindo Argentina), compensado pelo desempenho ainda fraco da marca Avon no Brasil (-12,9%) e pela volatilidade prevista da Avon e do segmento Casa & Estilo na Hispana relacionada à integração da Onda 2 no México e aos preparativos na Argentina. A Natura apresentou desempenho sólido no Brasil, mas sentiu, em junho, uma desaceleração significativa na economia e no mercado de beleza. Levando em conta o crescimento acima da média de mercado registrado no 1S-25 pela Natura Brasil, ganhos de participação de mercado são previstos no ano completo.

02 EBITDA recorrente consolidado de R\$ 796 milhões, com margem de 14,0%, aumento de 80 pontos base (bps) A/A, explicado principalmente por:

- **Natura &Co Latam:** margem EBITDA recorrente de 14,7%, com aumento de 10 bps A/A, explicada principalmente pela melhora de +80 bps na margem bruta A/A, apoiada pelas contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2 mas quase totalmente compensada pela desalavancagem de G&A na Hispana e por maiores investimentos em inovação e sistemas. Em comparação com o 1T-25¹, a margem caiu 100 bps em meio à implementação da Onda 2
- **Holding:** despesas corporativas somaram R\$ 44 milhões, redução de 47% A/A, basicamente em função das etapas finais de simplificação da estrutura da Holding anteriores à fusão com a Natura Cosméticos, que foi finalizada em 01 de julho. O trimestre também foi impactado por R\$ -11 milhões relativos ao faseamento de despesas que beneficiou essa linha no 1T-25

03 Lucro líquido de R\$ 195 milhões, em comparação com prejuízo líquido de R\$ -859 milhões no 2T-24, impactado pelo *write-off* não-caixa não-recorrente de R\$ -725 milhões. No trimestre, as operações descontinuadas totalizaram R\$ -250 milhões, implicando um lucro líquido das operações continuadas de R\$ +445 milhões. O EBITDA recorrente de R\$ +796 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -99 milhões em custos de integração consolidados e por R\$ -40 milhões em outras despesas operacionais relacionadas principalmente a projetos estratégicos da Holding. Excluindo os impactos não-operacionais, o lucro líquido ajustado foi de R\$ +598 milhões

04 Dívida líquida totalizou R\$ 4,0 bilhões no 2T-25 (vs. R\$ 2,4 bilhões no 4T-24), aumento de R\$ 1,6 bilhão desde o início do ano. A Natura &Co Latam chegou a gerar caixa no período, apesar da sazonalidade tipicamente mais fraca. O aumento da dívida líquida é explicado por dois fatores principais, ambos relacionados à Avon Internacional. Primeiro, a reclassificação da empresa como ativo mantido para venda, que levou à redução de ~R\$ 750 milhões na posição de caixa consolidada. Segundo, o consumo de caixa de R\$ 1,0 bilhão no semestre, em função de: (i) a sazonalidade típica, (ii) o processo de reestruturação substancial da Avon Internacional iniciado este ano e, (iii) os efeitos cambiais desfavoráveis. Além disso, houve saída de R\$ -140 milhões referente ao programa de recompra de ações, os resultados financeiros líquidos consumiram R\$ -299 milhões, e tudo isso foi parcialmente compensado pelo impacto positivo da desvalorização do dólar em relação ao real sobre a dívida total

¹A Avon Internacional e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

Mensagem da Administração

Avançamos nesse 2T-25 nos esforços de simplificação da Natura. As alternativas estratégicas para a Avon International continuam progredindo, e todos os requisitos para classificar essa unidade de negócios como ativo mantido para venda já foram atendidos. Além disso, a Avon América Central e República Dominicana (CARD), anteriormente consolidada na Natura &Co Latam, também foi reclassificada como ativo mantido para venda.

Como evento subsequente, anunciamos em 1º de julho a conclusão da fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos S.A. Também concluímos as alterações finais na estrutura da Holding, mantendo apenas as equipes cujas responsabilidades ainda não haviam sido absorvidas pela operação da Latam, como o Conselho de Administração e a área de Relações com Investidores.

Em resumo, isso significa que, a partir deste momento, nossas operações continuadas — incluindo P&L, fluxo de caixa e balanço — passam a refletir exclusivamente a estrutura corporativa remanescente e os negócios da Natura &Co Latam.

No âmbito operacional, o 2T-25 continuou gerando resultados saudáveis e ligeiramente acima das expectativas. No Brasil, nosso principal mercado, a receita manteve ritmo positivo, com a Natura superando o desempenho do setor e compensando plenamente os desafios ainda enfrentados pela marca Avon. Na Hispana, avançamos na integração das operações de Natura e Avon — a “Onda 2” —, cuja implementação aconteceu em maio no México e em julho na Argentina.

A rentabilidade permaneceu resiliente, ficando apenas 100 bps abaixo do 1T-25, mesmo considerando a volatilidade associada às etapas finais da Onda 2. A margem EBITDA recorrente refletiu a combinação de uma sólida margem bruta, impulsionada pelas contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2, e de uma abordagem equilibrada entre investimentos estruturais e ganhos de eficiência obtidos com a integração das marcas.

As operações na América Latina foram positivas em geração de caixa para a firma no semestre, apesar da sazonalidade típica do período. No consolidado, contudo, esse desempenho foi mais que compensado pelo consumo de caixa esperado da Avon International, reflexo dos esforços intensos de reestruturação, conduzidos conforme o cronograma, somados à sazonalidade histórica.

Paralelamente aos avanços operacionais, a Natura conquistou neste trimestre sua primeira classificação “A” do CDP para Clima e também em Engajamento de Fornecedores, reconhecimento que nos coloca no seleto grupo de líderes globais no combate às mudanças climáticas, e reforça a solidez do nosso *roadmap* para o Net Zero e o profundo engajamento com toda a cadeia de valor. Com a publicação da Visão 2050, evoluímos da sustentabilidade para a regeneração, colocando o Bem Estar Bem no centro de uma estratégia desenhada para gerar valor e resiliência no longo prazo.

Ainda há muito a fazer nesse segundo semestre do ano. O projeto Onda 2 se aproxima de sua conclusão, restando apenas as simplificações finais de sistemas para migrar a marca Avon para a estrutura de TI da Natura e finalizar a transferência da fábrica de Interlagos para Cajamar. E a revisão das alternativas estratégicas para a Avon Internacional tem progredido bem e permanece como prioridade central para a administração e o Conselho.

Por fim, o ambiente macroeconômico na América Latina tornou-se menos favorável, com uma desaceleração significativa no Brasil ao final do trimestre, pressão crescente no México e uma potencial desvalorização cambial relevante na Argentina. Embora o cenário permaneça complexo, seguimos comprometidos em entregar expansão da margem EBITDA recorrente de 2025 em relação ao ano anterior, inclusive por meio de eficiências adicionais em custos.

Com isso, nos aproximamos cada vez mais da empresa que rerepresentamos ao mercado no [Natura Day](#), em 30 de junho — um negócio ancorado em marcas fortes, distribuídas por meio de um modelo único em mercados de alto potencial e sustentado por uma equipe comprometida, inovadora e orientada à execução. Essa combinação poderosa deve se traduzir em crescimento financeiro consistente, com margens robustas e retornos sólidos.

01 Resumo dos Resultados

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio								
	Consolidado ^a			Natura & Co Latam ^a			Holding ^b		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Receita bruta	7.545,9	7.782,1	(3,0)	7.545,9	7.778,8	(3,0)	-	3,3	-
Receita líquida	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	-	3,3	-
Moeda Constante						5,5%			
CMV	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	-	(2,9)	-
Lucro bruto	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	-	0,5	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	-	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Despesas corporativas	(43,8)	(82,0)	(46,6)	-	-	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
EBIT	446,5	468,2	(4,6)	532,9	585,6	(9,0)	(86,4)	(117,3)	(26,4)
Depreciação	210,6	237,4	(11,3)	210,5	237,1	(11,2)	0,1	0,3	-
EBITDA	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
Ajustes não recorrentes	138,5	55,7	148,6	93,4	23,1	303,9	45,1	32,6	38,4
EBITDA Recorrente	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
EBIT	446,5	468,2	(4,6)						
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	23,7	(390,8)	(106,1)						
Lucro antes do IR / CSLL	470,2	77,4	507,2						
Imposto de renda e contribuição social	(25,4)	(950,2)	(97,3)						
Lucro líquido das operações continuadas	444,8	(872,8)	(151,0)						
Operações descontinuadas ^c	(249,7)	13,8	(1.909,7)						
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	195,1	(859,0)	(122,7)						
Participação dos acionistas não controladores	-	0,2	-						
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	195,1	(858,8)	(122,7)						
Margem bruta	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
Margem EBITDA	11,6%	12,2%	-60 bps	13,1%	14,2%	-110 bps	-	-	-
Margem EBITDA Recorrente	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-
Margem líquida	3,4%	(14,8)%	1820 bps	-	-	-	-	-	-

^a Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região, &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^b Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg)

^c No Q2-25, Avon Internacional e Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificados como Ativo a venda. Em 2024, Avon Internacional e CARD foram contabilizados como operações descontinuadas. Dados de 2T e 1S são comparáveis. Para reconciliar o 1T-25 publicado, favor olhar o anexo.

R\$ milhões	Resultado por Segmento de Negócio								
	Consolidado ^a			Natura & Co Latam ^a			Holding ^b		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Receita bruta	14.365,8	14.010,3	2,5	14.365,8	14.002,9	2,6	-	7,4	-
Receita líquida	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	-	7,4	-
Moeda Constante						10,1%			
CMV	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	-	(6,2)	-
Lucro bruto	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	-	1,2	-
Despesas com vendas, marketing e logística	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	-	-	-
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Despesas corporativas	(68,5)	(137,3)	(50,1)	-	-	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
EBIT	878,6	903,3	(2,7)	996,9	1.092,6	(8,8)	(118,3)	(189,3)	(37,5)
Depreciação	429,1	459,5	(6,6)	428,9	459,1	(6,6)	0,2	0,4	-
EBITDA	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
Ajustes não recorrentes	269,4	5,3	4.949,1	219,0	(40,9)	(635,9)	50,4	46,3	8,8
EBITDA Recorrente	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
EBIT	878,6	903,3	(2,7)						
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(327,8)	(475,2)	(31,0)						
Lucro antes do IR / CSLL	550,8	428,1	28,7						
Imposto de renda e contribuição social	(155,0)	(1.166,4)	(86,7)						
Lucro líquido das operações continuadas	395,8	(738,2)	(153,6)						
Operações descontinuadas ^c	(351,4)	(1.055,9)	(66,7)						
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	44,4	(1.794,1)	(102,5)						
Participação dos acionistas não controladores	-	0,2	-						
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	44,4	(1.793,9)	(102,5)						
Margem bruta	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
Margem EBITDA	12,1%	13,1%	-100 bps	13,2%	15,0%	-180 bps	-	-	-
Margem EBITDA Recorrente	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-
Margem líquida	0,4%	(17,3)%	1770 bps	-	-	-	-	-	-

^a Natura & Co Latam: inclui todas as marcas na região, &Co Pay, bem como subsidiárias da Natura nos EUA, França e Holanda

^b Holding inclui Natura & Co International (Luxembourg)

^c No Q2-25, Avon Internacional e Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificados como Ativo a venda. Em 2024, Avon Internacional e CARD foram contabilizados como operações descontinuadas. Dados de 2T e 1S são comparáveis. Para reconciliar o 1T-25 publicado, favor olhar o anexo.

02 Destaques Operacionais

Desempenho do Canal

- A base média de consultoras apresentou queda de 6,4% A/A no 2T-25 na América Latina, dividida entre -3,2% no Brasil e -9,7% na Hispana, sendo esta última impulsionada principalmente pela redução planejada de consultoras da Avon na Argentina e no México em meio à preparação e implementação da Onda 2, com estabilização esperada após alguns trimestres de integração, conforme observado nos outros países combinados
- No Brasil, após uma queda de -4,9% na base média de consultoras no 1T-25 e como resultado de medidas que já estão sendo implementadas para estabilizar o canal em bases anuais, registramos neste trimestre uma ligeira melhora A/A de -3,2%

Natura &Co Latam	Variação (%) Receita Líquida			Variação (%) KPI Operacional
	2T-25 vs. 2T-24			2T-25 vs. 2T-24
	CFT Natura	CFT Avon	Casa & Estilo	Consultoras de Beleza*
	Δ% CC	Δ% CC	Δ% CC	Δ%
Brasil	10,3%	-12,9%	2,8%	-3,2%
Hispânica	17,8%	-13,6%	-25,9%	-9,7%
Total	12,7%	-13,2%	-18,8%	-6,4%

*Considera a média de Consultoras de Beleza disponíveis no trimestre

Status da Onda 2

- Atualização sobre México e Argentina** – Conforme anunciado durante o [Natura Day](#) em 30 de junho, a integração das marcas Natura e Avon foi totalmente implementada no México durante o 2T-25 e na Argentina em julho de 2025. Ambas as integrações estão progredindo de acordo com as expectativas até o momento
- Lições aprendidas no Brasil** – O pedido mínimo para as marcas Natura e Avon permanece separado, alavancando a gestão da plataforma multimarcas. Para aprimorar o processo de integração, foi lançado no trimestre a ferramenta de pedidos flexíveis, que permite maior flexibilidade na compra de produtos Avon quando um pedido Natura estiver sendo realizado (e vice-versa). Essa funcionalidade será implementada em todos os países da Onda 2 até o final do 3T-25
- Atualização sobre a Latam** – O ano de 2025 marca a conclusão do processo de integração da Onda 2, restando apenas algumas etapas finais a serem concluídas até o fim do ano. Entre elas, estão os investimentos finais em sistemas e simplificações para migrar integralmente a marca Avon para a infraestrutura de TI da Natura nos países combinados, além da transferência completa da fábrica de Interlagos para Cajamar. Esse marco também sinaliza o encerramento das despesas relacionadas à integração, que deixarão de ser incorridas a partir do próximo ano

Marca Natura na América Latina

- A **Natura Brasil** registrou aumento de 10,3% na receita no 2T-25 impulsionada por ganhos de produtividade, devido a um mix mais rico e ganhos de preços, combinados com volume estável, apesar da ligeira redução no canal, conforme mencionado acima na seção "Desempenho do Canal". Durante o trimestre, o desempenho da marca foi sólido, embora já tenha sido percebida uma desaceleração importante no Brasil e no mercado de beleza em junho. Levando em conta o crescimento acima da média de mercado registrado no 1S-25, ganhos de participação de mercado são previstos no ano completo
- As vendas no varejo no Brasil registraram crescimento robusto no 2T-25, impulsionadas pelo desempenho saudável nas mesmas lojas e pelo sólido ritmo de aberturas nos últimos 12 meses. A rede da marca alcançou 152 lojas próprias (+31 em relação ao 2T-24) e 870 lojas franqueadas (+72 em relação ao 2T-24)
- A empresa segue avançando em sua jornada de digitalização, com vendas digitais crescendo 39,8% no trimestre A/A, impulsionadas pelo maior tráfego em nossas plataformas, resultado de iniciativas dedicadas como streaming de vendas ao vivo

- A **Natura Hispana** registrou aumento de 17,8% na receita em CC no 2T-25. Ex-Argentina, o aumento foi de um dígito baixo A/A, refletindo uma desaceleração esperada em relação aos *mid-teens* registrados no 1T-25, em função dos efeitos da integração da Onda 2 no México durante o trimestre. Além disso, o crescimento real ano a ano na Argentina desacelerou, em razão da preparação para a Onda 2 cuja implementação ocorreu em julho

Marca Avon na América Latina (somente Categoria de Beleza)

- A receita da **Avon Brasil** caiu -12,9% no 2T-25, um nível semelhante à queda registrada no 1T-25 e ainda impactada pela menor quantidade de lançamentos de SKUs no trimestre. Os investimentos em inovação para a marca seguem em expansão, com impacto esperado apenas mais adiante, em função do cronograma de lançamento dos novos produtos
- A receita da **Avon Hispana** caiu -13,6% A/A no trimestre e -20,5% A/A ex-Argentina, uma deterioração esperada em comparação com a variação anual registrada no 1T-25, em meio à integração da Onda 2 no México, conforme mencionado na seção "Status da Onda 2". Além disso, o desempenho da marca na Argentina foi fortemente impactado pela transição para uma revista exclusivamente digital previamente à integração no 3T-25, encerrando a distribuição de brochuras físicas no país — mudança já adotada anteriormente pela marca Natura

Casa & Estilo

- O segmento Casa & Estilo registrou queda de -18,8% na receita A/A, sendo -25,9% na Hispana e +2,8% no Brasil, com este último beneficiado por uma campanha particularmente bem-sucedida no trimestre, que levou a um desempenho positivo A/A
- A redução anual das receitas desse segmento já estava prevista no planejamento do processo de consolidação de Natura e Avon. No trimestre, a categoria foi particularmente impactada pela integração no México e deve enfrentar riscos temporários semelhantes durante a implementação da Onda 2 na Argentina. O efeito é especialmente relevante no México, onde a categoria representa uma parcela maior das receitas totais em comparação aos demais países

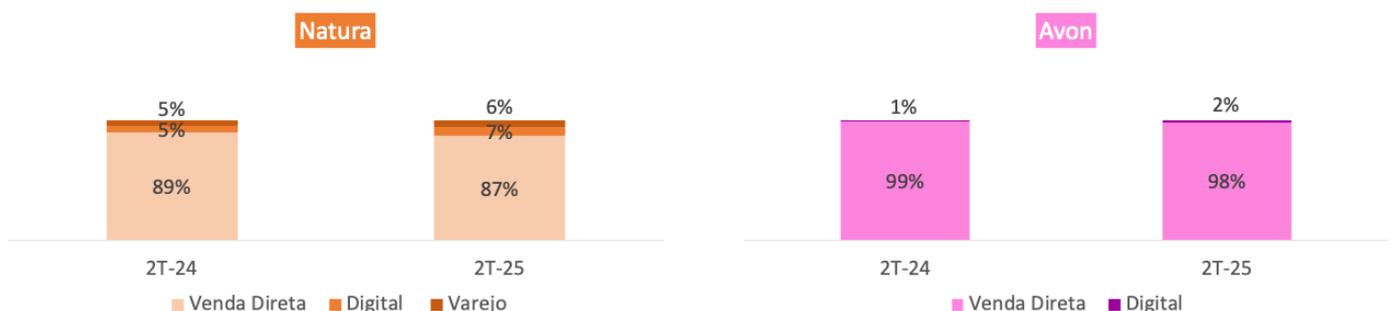
Emana Pay

- A plataforma conquistou cerca de 1.220.000 contas desde o seu lançamento e um crescimento A/A de 8,9% no TPV, que atingiu R\$ 15,8 bilhões no 2T-25. O forte crescimento da carteira de crédito, que atingiu R\$ 940 milhões no final do trimestre, trouxe maior produtividade às consultoras por meio de melhores condições comerciais e de crédito. Entrada de caixa com crescimento consistente (+40%), alavancada pelas ferramentas de recebíveis dos consultoras e contas remuneradas

Abertura dos Canais de Distribuição

- As vendas digitais, que incluem vendas online e vendas em redes sociais, aceleraram ligeiramente A/A novamente no 2T-25. A Natura registrou aumento de 2 pontos percentuais (p.p.) na contribuição para 7% das vendas totais, o que, combinado com o sólido desempenho do canal de varejo de 6% das vendas totais, faz com que os canais de vendas não diretas já representem 13% das receitas da marca no trimestre. Em relação ao trimestre anterior, o desempenho ficou estável. A penetração das ferramentas digitais na base de consultoras da Latam atingiu 82,1% no 2T-25, ante 81,4% no 2T-24.

Receita líquida por Canal (%)



03 Análise dos resultados

Receita Líquida

- A **receita** foi de R\$ 5,7 bilhões no 2T-25, praticamente estável A/A. Essa estabilidade reflete o crescimento de dois dígitos da Natura Brasil e o avanço da receita da marca Natura na Hispana, compensados pelo desempenho ainda fraco da marca Avon no Brasil e pela volatilidade prevista das operações da Avon e de Casa & Estilo na Hispana, em função da integração da Onda 2 no México e dos preparativos na Argentina

Margem Bruta

- A **margem bruta** ficou em 66,4% no 2T-25, +80 bps A/A e uma redução em relação ao trimestre anterior, quando ficou em 67,4%¹, com a maioria dos países apresentando margens brutas semelhantes em relação ao trimestre anterior e com melhorias na comparação anual, com exceção do México, que foi impactado pela implementação da Onda 2 no período
- Assim como em outros mercados da Onda 2, a integração de Natura e Avon no México foi acompanhada por *write-offs* temporários contabilizados no CMV e por um impacto negativo adicional decorrente de uma mudança significativa na demanda das consultoras de beleza – especialmente para a marca Natura. Isso se deveu principalmente a custos de frete mais altos para os SKUs da Natura, uma vez que foram necessárias entregas urgentes do Brasil para cobrir a falta de estoque causada pela mudança na demanda
- Conforme observado neste trimestre, a volatilidade com a integração da Onda 2 pode persistir ao longo do ano, mas a margem bruta deve permanecer em níveis saudáveis, assumindo que tanto a inflação como os movimentos cambiais nos principais mercados não passem por disrupção

Margem Bruta 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Receita líquida	5.687,4	5.784,0	(1,7)	5.687,4	5.780,7	(1,6)	0,0	3,3	-
CMV	(1.909,1)	(1.992,3)	(4,2)	(1.909,1)	(1.989,4)	(4,0)	0,0	(2,9)	-
Lucro bruto	3.778,3	3.791,8	(0,4)	3.778,3	3.791,3	(0,3)	0,0	0,5	-
Margem bruta	66,4%	65,6%	80 bps	66,4%	65,6%	80 bps	-	-	-

Margem Bruta 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Receita líquida	10.830,4	10.366,7	4,5	10.830,4	10.359,3	4,5	0,0	7,4	-
CMV	(3.584,9)	(3.544,6)	1,1	(3.584,9)	(3.538,4)	1,3	0,0	(6,2)	-
Lucro bruto	7.245,5	6.822,0	6,2	7.245,5	6.820,8	6,2	0,0	1,2	-
Margem bruta	66,9%	65,8%	110 bps	66,9%	65,8%	110 bps	-	-	-

Despesas Operacionais

- Despesas com vendas, marketing e logística na América Latina** caíram 4,2%, totalizando R\$ 2,3 bilhões, ou 41,2% da receita líquida no 2T-25, uma queda de 110 bps A/A. A melhora nas despesas com vendas é explicada principalmente pela eficiência destravada com a integração de Natura e Avon na região, combinada com alguma diluição das despesas com vendas no Brasil em meio ao forte desempenho de receita da marca Natura e investimentos em marketing estáveis como percentual da receita líquida A/A
- Despesas com DG&A na Latam** atingiram 14,7% da receita líquida no 2T-25, aumento de 180 pontos base A/A. Esse aumento é explicado pelos maiores investimentos em inovação, relacionados primariamente à marca Avon, e em sistemas, em sua maior parte relacionados ao novo planejamento integrado. Esses investimentos incrementais, combinados com a desalavancagem de DG&A na Hispana, em meio à volatilidade das receitas na região, explicam a variação de 150 bps A/A. Conforme observado desde a divulgação dos resultados do 3T-24, os investimentos em TI e sistemas sob contratos "*as-a-service*" foram contabilizados principalmente como Opex, sendo que anteriormente a Companhia contabilizava contratos *on-premise* como Capex, impactando a linha de DG&A em R\$ 14 milhões (~20 bps) no trimestre

¹A Avon International e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

- **Despesas corporativas** somaram R\$ 44 milhões no 2T-25, queda de 47% A/A, impulsionadas principalmente pelas etapas finais de racionalização da estrutura da Holding antes da fusão com a Natura Cosméticos, consumada em 1º de julho. Além disso, este trimestre também foi impactado pelo faseamento de despesas no valor de R\$ -11 milhões, que beneficiou as despesas corporativas no 1T-25
- **Outras receitas operacionais** totalizaram R\$ +27 milhões no 2T-25, estáveis A/A, quando a Latam se beneficiou das receitas operacionais de períodos anteriores e das despesas incorridas pela Holding em projetos estratégicos. A Latam se beneficiou de R\$ +21 milhões nesse trimestre, relacionados principalmente a créditos fiscais
- **Custos de transformação/integração/reestruturação do Grupo** foram de R\$ 99 milhões no trimestre, sendo R\$ 88 milhões da Latam e R\$ 11 milhões da Holding, relacionados a indenizações decorrentes do processo de racionalização durante o 2T. No trimestre, as despesas com a transformação da Natura & Co Latam foram distribuídas da seguinte forma: aproximadamente 50% em investimentos em sistemas/TI, 15% em indenizações, 15% em logística e industrial, e o restante em despesas legais e outras relacionadas à integração

Despesas Operacionais 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	(2.344,4)	(2.447,2)	(4,2)	0,0	0,0	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos	(871,4)	(752,0)	15,9	(834,5)	(748,1)	11,5	(36,9)	(3,9)	853,6
Despesas corporativas	(43,8)	(82,0)	(46,6)	-	-	-	(43,8)	(82,0)	(46,6)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	26,5	25,3	4,8	21,2	56,1	(62,2)	5,3	(30,8)	(117,2)
Custos de transformação/integração/reestruturação do grupo	(98,7)	(67,6)	46,0	(87,7)	(66,5)	31,9	(11,0)	(1,1)	877,1
Despesas operacionais	(3.331,8)	(3.323,5)	0,2	(3.245,4)	(3.205,7)	1,2	(86,4)	(117,8)	(26,7)
Despesas com vendas, marketing e logística (% RL)	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	(41,2)%	(42,3)%	110 bps	-	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos (% RL)	(15,3)%	(13,0)%	-230 bps	(14,7)%	(12,9)%	-180 bps	-	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,8)%	(1,4)%	60 bps	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas (% RL)	0,5%	0,4%	10 bps	0,4%	1,0%	-60 bps	-	-	-
Custos de transformação/integração/reestrut. grupo (% RL)	(1,7)%	(1,2)%	-50 bps	(1,5)%	(1,2)%	-30 bps	-	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(58,6)%	(57,5)%	-110 bps	(57,1)%	(55,5)%	-160 bps	-	-	-

Despesas Operacionais 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura & Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
Despesas com vendas, marketing e logística	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	(4.588,8)	(4.401,4)	4,3	0,0	0,0	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos	(1.531,1)	(1.385,0)	10,6	(1.488,2)	(1.377,2)	8,1	(42,9)	(7,8)	452,9
Despesas corporativas	(68,5)	(137,3)	(50,1)	0,0%	0,0%	-	(68,5)	(137,3)	(50,1)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	46,2	114,9	(59,8)	41,9	159,2	(73,7)	4,3	(44,3)	(109,8)
Custos de transformação/integração/reestruturação do grupo	(224,6)	(109,9)	104,4	(213,4)	(108,8)	96,2	(11,2)	(1,1)	894,8
Despesas operacionais	(6.366,9)	(5.918,7)	7,6	(6.248,6)	(5.728,2)	9,1	(118,3)	(190,5)	(37,9)
Despesas com vendas, marketing e logística (% RL)	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	(42,4)%	(42,5)%	10 bps	-	-	-
Despesas administrativas, P&D, T&I e projetos (% RL)	(14,1)%	(13,4)%	-70 bps	(13,7)%	(13,3)%	-40 bps	-	-	-
Despesas corporativas (% RL)	(0,6)%	(1,3)%	70 bps	-	-	-	-	-	-
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas (% RL)	0,4%	1,1%	-70 bps	0,4%	1,5%	-110 bps	-	-	-
Custos de transformação/integração/reestrut. grupo (% RL)	(2,1)%	(1,1)%	-100 bps	(2,0)%	(1,1)%	-90 bps	-	-	-
Despesas operacionais (% RL)	(58,8)%	(57,1)%	-170 bps	(57,7)%	(55,3)%	-240 bps	-	-	-

EBITDA Recorrente e Consolidado

O **EBITDA recorrente** atingiu R\$ 796 milhões no 2T-25, aumento de 4,5% A/A, com uma margem EBITDA recorrente de 14,0% (+80 bps A/A), refletindo:

- Margem EBITDA recorrente na América Latina de 14,7%, inferior aos 15,7% registrados no 1T-25¹ em meio à implementação da Onda 2, e aumento de 10 bps A/A, impulsionada principalmente por uma melhora de +80 bps na margem bruta A/A — apoiada por contribuições dos mercados mais maduros da Onda 2, mas quase totalmente compensada pela desalavancagem de DG&A na Hispana e maiores investimentos em inovação e sistemas
- Redução de 47% nas despesas corporativas A/A em antecipação à fusão, concluída em 1º de julho

EBITDA Recorrente 2T-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %	2T-25	2T-24	Var. %
EBITDA Consolidado	657,1	705,6	(6,9)	743,4	822,7	(9,6)	(86,3)	(117,1)	(26,3)
le transformação / integração / reestruturação do grupo	98,7	67,6	46,0	87,7	66,5	31,9	11,0	1,1	877,1
receitas) / despesas líquidas não recorrentes ¹	39,8	(11,9)	(435,0)	5,7	(43,4)	(113,1)	34,1	31,5	8,4
EBITDA Recorrente	795,6	761,3	4,5	836,8	845,8	(1,1)	(41,2)	(84,5)	(51,3)
Margem EBITDA Recorrente %	14,0%	13,2%	80 bps	14,7%	14,6%	10 bps	-	-	-

EBITDA Recorrente 1S-25

R\$ milhões	Consolidado			Natura &Co Latam			Holding		
	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %	1S-25	1S-24	Ch. %
EBITDA Consolidado	1.307,7	1.362,8	(4,0)	1.425,8	1.551,7	(8,1)	(118,1)	(188,9)	(37,5)
le transformação / integração / reestruturação do grupo	224,6	109,9	104,4	213,4	108,8	96,2	11,2	1,1	894,8
receitas) / despesas líquidas não recorrentes ¹	44,8	(104,6)	(142,8)	5,6	(149,7)	(103,7)	39,2	45,2	(13,2)
EBITDA Recorrente	1.577,1	1.368,2	15,3	1.644,8	1.510,9	8,9	(67,7)	(142,6)	(52,5)
Margem EBITDA ajustada %	14,6%	13,2%	140 bps	15,2%	14,6%	60 bps	-	-	-

1 Outras (receitas)/despesas não recorrentes líquidas: relacionadas a créditos fiscais da Natura &Co Latam e créditos reconhecidos pela Holding

Receitas e Despesas Financeiras

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

R\$ milhões	2T-25	2T-24	Var. %	1S-25	1S-24	Var. %
1. Financiamento, investimentos de curto prazo e ganhos (perdas) em derivativos	(315,5)	(153,0)	106,2	(581,4)	(130,3)	346,1
1.1 Despesas financeiras	(137,2)	(248,1)	(44,7)	(267,2)	(345,3)	(22,6)
1.2 Receitas financeiras	22,5	88,6	(74,6)	63,9	218,0	(70,7)
1.3 Ganhos (perdas) com derivativos sobre variações cambiais de atividade financeiras, líquidas	(200,8)	6,5	(3.176,7)	(378,0)	(3,0)	12.615,8
2. Contingências judiciais	(9,6)	6,2	(255,1)	(21,6)	(9,0)	139,9
3. Outras receitas e (despesas) financeiras	348,8	(244,0)	(243,0)	275,2	(335,8)	(181,9)
3.1 Despesas com arrendamentos	(19,8)	(21,2)	(6,7)	(52,3)	(54,5)	(4,2)
3.2 Outras	(4,1)	7,7	(153,3)	(77,4)	(87,1)	(11,2)
3.3 Outros ganhos (perdas) de variação cambial	386,8	(169,5)	(328,2)	426,3	(35,4)	(75,3)
3.4 Ganhos (perdas) com hiperinflação	(14,0)	(60,9)	(76,9)	(21,5)	(158,7)	(51,2)
Receitas e despesas financeiras, líquidas	23,7	(390,8)	(106,1)	(327,8)	(475,1)	(31,0)

Despesas financeiras líquidas totais somaram R\$ +23,7 milhões no 2T-25, em comparação com R\$ -391 milhões no 2T-24. Os principais fatores neste trimestre foram:

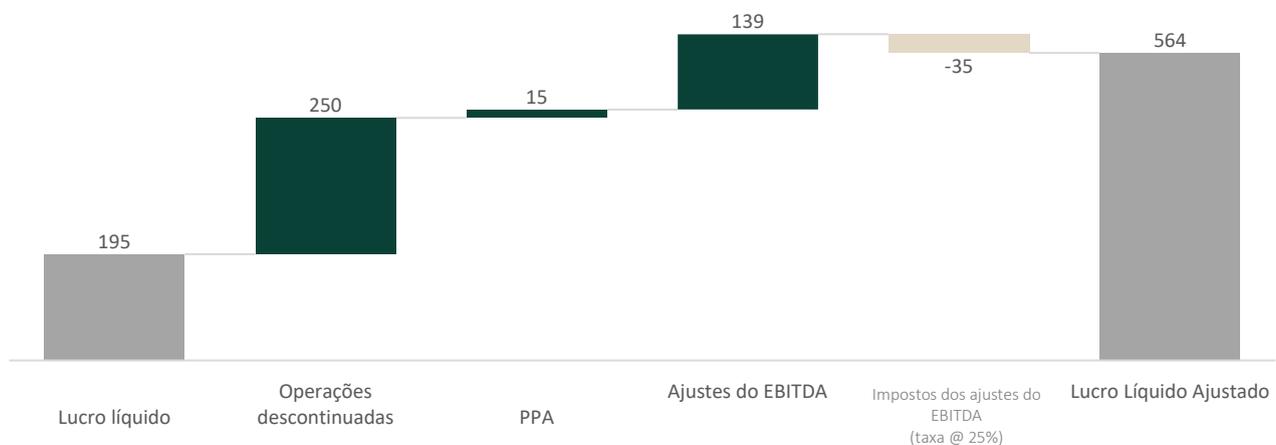
- **Item 1.1 Despesas financeiras** de R\$ -137 milhões, com uma dívida bruta total de R\$ 6,3 bilhões, beneficiadas pelo baixo custo com juros dos Bonds de 2028 e 2029
- **Item 1.2 Receitas financeiras** de R\$ +23 milhões, a partir de uma posição de caixa de R\$ 2,3 bilhões, impactada pela menor saldo médio de caixa durante o trimestre (em comparação com a posição no final do período) e R\$ 393 milhões mantidos em caixa em dólares americanos
- **Item 1.3 Ganhos (perdas) com derivativos cambiais de atividades financeiras, líquidos** de R\$ -201 milhões relacionados a derivativos adquiridos para proteger o principal dos Bonds 2028 e 2029 denominados em dólar detidos pela Natura &Co Luxembourg. Em linha com o 1T-25, quando o dólar americano se desvalorizou em relação ao real, o 2T-25 também apresentou uma tendência semelhante e, portanto, registrou uma perda de marcação a mercado
- **Item 3.3 Outros ganhos (perdas) com variação cambial** de R\$ +386 milhões relacionados principalmente à variação cambial de um empréstimo *intercompany* (EUR vs USD) entre a Natura Lux e a Avon International

¹A Avon International e a Avon América Central e República Dominicana (CARD) da Latam foram reclassificadas como ativos mantidos para venda no 2T-25, sendo que em 2024 ambas foram contabilizadas como operações descontinuadas. Todos os números do 2T e do 1S são comparáveis. Para reconciliar os números publicados do 1T-25, consulte o Anexo.

Lucro Líquido Ajustado e Lucro Líquido

- O **lucro líquido reportado** foi de R\$ 195 milhões no trimestre, em comparação com um prejuízo líquido de R\$ -859 milhões no 2T-24, impactado pelo *write-off* não-caixa não-recorrente de R\$ -725 milhões. As operações descontinuadas no 2T-25 totalizaram R\$ -250 milhões, implicando um lucro líquido das operações continuadas de R\$ 445 milhões. O EBITDA recorrente de R\$ +796 milhões foi parcialmente compensado por R\$ -99 milhões em custos de integração consolidados e R\$ -40 milhões em outras despesas operacionais relacionadas principalmente a projetos estratégicos da Holding. Por fim, ao contrário do 1T-25, quando as despesas fiscais foram negativamente impactadas pela sazonalidade do primeiro trimestre e ajustadas pela taxa esperada para o ano inteiro, as despesas fiscais do 2T-25 foram beneficiadas pela mesma linearização fiscal do ano inteiro e somaram R\$ -25 milhões
- Excluindo os impactos não-operacionais, o **lucro líquido underlying** foi de R\$ +564 milhões, em comparação com lucro líquido ajustado de R\$ +162 milhões no mesmo período do ano anterior, em função principalmente de menores despesas financeiras líquidas e impostos

Reconciliação do Lucro Líquido para o Lucro Líquido *Underlying*



Fluxo de Caixa Livre

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

R\$ milhões	1S-25	1S-24	Var. %
Lucro (prejuízo) líquido	44,4	(1.793,9)	(102,5)
Depreciação e amortização	429,0	445,5	(3,7)
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	1.285,9	2.104,5	(38,9)
Resultado das Operações Descontinuadas	351,4	1.055,9	(66,7)
Lucro líquido ajustado	2.110,7	1.811,9	16,5
Redução / (aumento) no capital de giro	(1.241,6)	(2.060,0)	(39,7)
Estoque	(632,9)	(848,6)	(25,4)
Contas a receber	(169,8)	(1.349,7)	(87,4)
Contas a pagar	310,8	411,5	(24,5)
Outros ativos e passivos	(749,7)	(273,3)	174,3
Imposto de renda e contribuição social	(134,2)	(370,9)	(63,8)
Juros da dívida e liquidação de derivativos	(242,8)	(427,7)	(43,2)
Pagamentos de lease	(183,3)	(155,9)	17,6
Outras atividades operacionais	(96,5)	(73,3)	31,7
Caixa das operações continuadas	212,3	(1.275,9)	(116,6)
Capex	(165,4)	(198,3)	(16,6)
Venda de ativos	0,0	9,4	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	(56,3)	281,7	(120,0)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	(9,3)	(1.183,1)	(99,2)
Outras atividades de investimento e financiamento	465,6	483,2	(3,6)
Atividades operacionais - operações descontinuadas	(1.761,8)	(1.416,8)	24,4
Capex - operações descontinuadas	-	(37,7)	-
Varição do saldo de caixa	(1.305,6)	(2.154,3)	(39,4)

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** foi de R\$ -9 milhões no 1S-25, em comparação com R\$ -1,2 bilhão no 1S-24. Mesmo considerando a sazonalidade historicamente desfavorável, no nível da Natura &Co o fluxo de caixa livre da firma (FCFF) liberou R\$ +290 milhões no primeiro semestre do ano (subtraindo o efeito de R\$ 243 milhões de juros sobre dívida e liquidações de derivativos e R\$ 56 milhões de ganhos cambiais sobre o saldo de caixa), com a Natura &Co Latam liberando R\$ +408 milhões e a Holding consumindo R\$ -118 milhões. Esse melhor perfil sazonal de caixa se deve principalmente a prazos de crédito mais curtos às consultoras, o que levou a um menor consumo de caixa com contas a receber.

No primeiro semestre do ano, as operações descontinuadas (que incluem a Avon International e a CARD) registraram saída de caixa de -R\$ 1.762 milhões. Essa saída de caixa se deve à reclassificação da empresa como ativo mantido para venda, levando a uma redução na posição de caixa consolidada de cerca de R\$ 750 milhões. Além disso, houve consumo de caixa de R\$ 1,0 bilhão no semestre, em função de (i) sazonalidade típica do trimestre, (ii) processo de reestruturação substancial da Avon International iniciado este ano, e (iii) efeitos cambiais desfavoráveis.

Índices de Endividamento da Natura &Co Holding e Natura Cosméticos

R\$ milhões	Natura Cosméticos S.A.		Natura &Co Holding S.A.	
	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Curto-Prazo	77,4	77,7	88,3	92,0
Longo-Prazo	2.356,2	1.531,2	6.270,8	5.653,8
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	351,8	-	351,8	-
(=) Total de passivos de financiamento	2.785,4	1.608,9	6.710,9	5.745,8
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(351,8)	-	(351,8)	-
Dívida Bruta^a	2.433,7	1.608,9	6.359,1	5.745,8
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps) ^b	(27,8)	(25,3)	(27,8)	(76,6)
Total Dívida Bruta	2.405,9	1.583,6	6.331,3	5.669,2
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^c	(2.266,8)	(2.531,0)	(2.342,5)	(3.517,2)
(=) Dívida Líquida^d	139,1	(947,4)	3.988,9	2.152,0

Índice de endividamento incluindo IFRS 16^d

	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Dívida Líquida/EBITDA	0,05x	-0,33x	2,18x	0,97x
Dívida Total/EBITDA	0,92x	0,55x	3,46x	2,56x

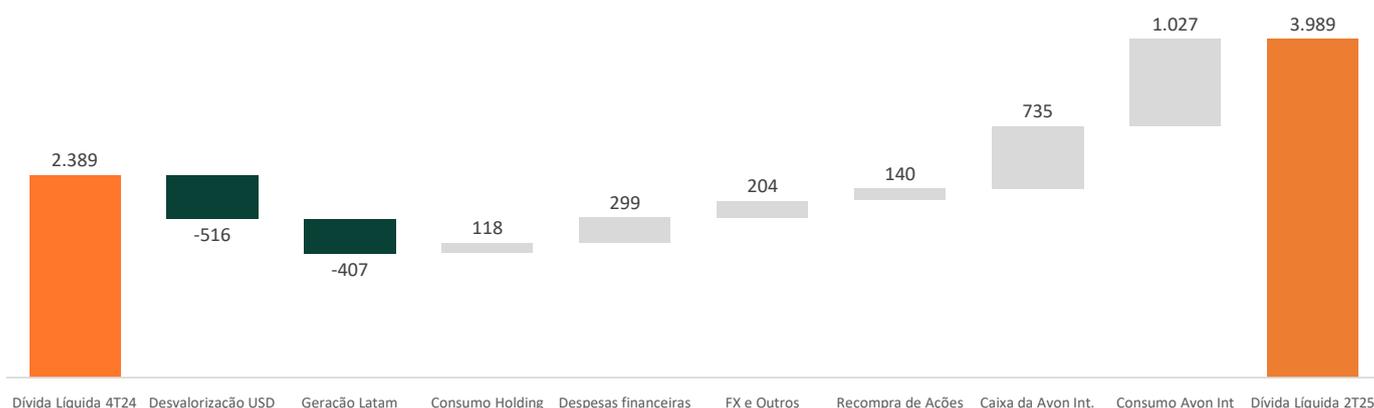
Índice de endividamento excluindo IFRS 16^d

	1T-25	1T-24	1T-25	1T-24
Dívida Líquida/EBITDA	0,06x	-0,36x	2,54x	1,23x
Dívida Total/EBITDA	1,01x	0,61x	4,03x	3,23x

O gráfico abaixo apresenta a trajetória trimestral do endividamento desde o 2T-24.



O índice de dívida líquida/EBITDA foi de 2,18x ao final do 2T-25, enquanto a dívida líquida foi de R\$ 4,0 bilhões (vs. R\$ 2,4 bilhões no 4T-24). A dívida bruta reduziu de R\$ 6,8 bilhões para R\$ 6,3 bilhões, beneficiada pela depreciação do dólar em ~R\$500 milhões, enquanto o caixa e equivalentes atingiram R\$ 2,3 bilhões no final do 2T-25 vs. R\$ 4,5 bilhões no 4T-24. Essa variação de R\$ 2,1 bilhões é explicada principalmente pela reclassificação de ~R\$ -750 milhões da posição de caixa da Avon, anteriormente consolidada, para a conta de ativos mantidos para venda, e pelo consumo de caixa de R\$ -1,0 bilhão da Avon International (sendo ~R\$ 700 milhões referente a operações e o restante majoritariamente explicado por movimentos de câmbio). Além disso, foram registradas no trimestre saídas de R\$ -140 milhões referente ao programa de recompra de ações, R\$ -118 de consumo de caixa da Holding, R\$ -299 das despesas financeiras, que combinados mais do que compensaram a geração de caixa da Latam de R\$ +408 milhões durante o primeiro semestre, apesar do período sazonalmente mais fraco.



04 Desempenho social e ambiental

Pela primeira vez em nossos quinze anos de história com o CDP, a Natura obteve **nota "A"** em **Clima** e em **Engajamento de Fornecedores** — uma honra reservada a menos de 2% das mais de 21.000 empresas avaliadas em todo o mundo e que nenhuma outra empresa de cosméticos no Brasil possui atualmente. Essas duas conquistas colocam a Natura no seletivo grupo de líderes globais no combate às mudanças climáticas e validam o rigor do nosso *roadmap* para o Net Zero, nossa gestão disciplinada de riscos e oportunidades climáticas e nosso profundo envolvimento em toda a cadeia de valor.

Durante o trimestre, stakeholders externos continuaram a confirmar a liderança da Natura. O Brand Blueprint Awards da Kantar, em Cannes Lions, nos nomeou a **Marca Mais Sustentável do Mundo**; a Brand Finance classificou a Natura como a marca líder em desempenho ambiental no setor de cosméticos; a **Sustainable Business COP30 (SB COP) nomeou nosso CEO, João Paulo Ferreira, para presidir seu grupo de trabalho de Bioeconomia, colocando a Natura no centro da contribuição oficial do setor privado brasileiro para as negociações da COP30**; e o índice **Merco ESG Responsibility** nos reconheceu pelo décimo primeiro ano consecutivo.

Operacionalmente, avançamos na descarbonização em grande escala. Os contratos de compra de energia limpa certificada (PPAs) foram estendidos para Moreno (Argentina) e Cajamar (Brasil), onde energias renováveis atenderão aproximadamente 60% e 50% da demanda de eletricidade, respectivamente. Combinados com nosso PPA anterior em Celaya (México), os novos contratos nos posicionam para evitar até **5,8 quilotoneladas de CO₂e** por ano, reforçando diretamente as metas de Net Zero e reduzindo a exposição à volatilidade dos custos de energia a longo prazo.

Na Amazônia, inauguramos nossa **20ª agroindústria comunitária — e a primeira instalação movida a energia solar em uma várzea — desenvolvida em parceria com a ATAIC e a WEG**. A plataforma de processamento de energia limpa melhora a eficiência logística e deve aumentar a renda das famílias participantes em **cerca de 60%**. Por meio do **Mecanismo Financeiro Amazônia Viva, quinze associações e cooperativas de fornecedores sociobiodiversos já tiveram acesso a cerca de R\$ 13 milhões em crédito de baixo custo**, enquanto outros **R\$ 13,5 milhões em capital de investimento estruturado** foram garantidos para modernizar a infraestrutura local e a gestão financeira, em linha com **os padrões regenerativos da UEBT — mobilizando cerca de R\$ 26,5 milhões até o momento, sem nenhuma inadimplência**. Também realizamos nossa **sétima imersão na Amazônia**, reunindo 110 líderes comunitários, e convocamos a **terceira reunião do Mecanismo** para aprofundar a colaboração socioproductiva. Essas ações abrem novas fontes de receita para a bioeconomia, ao mesmo tempo em que preservam a biodiversidade, protegem nosso pipeline de matérias-primas e fortalecem a resiliência das comunidades.

Nossa agenda de impacto social permaneceu igualmente ativa. A Natura foi citada como a marca que melhor representa a identidade brasileira na edição 2025 da pesquisa **"Brasilidades"**, da MindMiners, reforçando ainda mais sua relevância entre consumidores com propósito. Internamente, lançamos a campanha de educação financeira **"Aprender +"**, adaptando o conteúdo aos perfis do Índice de Desenvolvimento Humano de nossas consultoras, e firmamos parceria com a **Electy** para oferecer um programa de energia limpa que reduz os custos de eletricidade das famílias — uma iniciativa que acelera uma transição energética justa em toda a nossa rede.

Olhando para o futuro, publicamos nossa **Visão 2050**, que muda o foco da empresa de sustentabilidade para regeneração. Baseada no princípio do Bem Estar Bem — nosso bem-estar para as pessoas, comunidades e natureza —, essa visão de longo prazo enquadra a regeneração como o motor estratégico para a criação de valor. Ao cultivar as relações que sustentam a vida, buscamos construir um modelo de negócios mais resiliente a choques climáticos, sociais e regulatórios, ao mesmo tempo em que abrimos novos caminhos para o crescimento.

05 Mercados de Capitais e Desempenho das Ações

A ação NATU3 encerrou o 2T-25 cotada a R\$ 11,05 na B3, aumento de +10,6% no trimestre. O volume médio diário de negociação (ADTV) no trimestre foi de R\$ 767,8 milhões, +8,8% em relação ao 2T-24.

Em 30 de junho de 2025, o valor de mercado da Companhia era de R\$ 15,2 bilhões, sendo seu capital composto por 1.374.557.657 ações ordinárias.

Como evento subsequente, após o anúncio em 23 de junho ([link](#)) da aprovação da fusão da Natura &Co com a Natura Cosméticos S.A., 1º de julho de 2025 foi registrado como a data oficial de conclusão da operação. Adicionalmente, a MSCI anunciou em 7 de agosto a migração da NATU3 do Brazil Mid-Cap Index para o Small-Cap Index.

06 Renda Fixa

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

Emissor	Tipo	Data	Vencimento	Principal	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 12a emissão	10/6/2022	15/09/2027	R\$ 255.9 mm	DI + 0,8 p.a.
		10/6/2022	15/09/2029	R\$ 487.2 mm	IPCA + 6,80%
		10/6/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 306.9 mm	IPCA + 6,90%
Natura Cosméticos S.A.	Debênture - 13a emissão issue	15/06/24	15/06/2029	R\$ 1.326 mm	DI + 1,20 p.a.
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2a emissão (Sustainability Linked Bond)	5/3/2021	5/3/2028	US\$ 450.0 mm	4,125% p.a.
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270.0 mm	6,00%

Ratings

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

07 Anexos

Abertura da Receita Natura &Co Latam

Natura &Co Latam	Receita Líquida (%)	
	2T-25 vs. 2T-24	
	Reportado (R\$)	Moeda Constante
Natura América Latina*	7,4%	12,7%
Natura Brasil	10,3%	10,3%
Natura Hispânica	4,8%	17,8%
Avon CFT + Casa e Estilo	-27,4%	-14,5%
Avon Brasil	-10,0%	-10,0%
Avon Hispânica	-40,1%	-17,4%

* Natura América Latina inclui Natura Brasil, Hispana e Outras

Impacto da Hiperinflação

- Com o objetivo de abordar as preocupações do mercado quanto à volatilidade cambial e inflacionária na Argentina, a tabela abaixo apresenta os efeitos contábeis do impacto da hiperinflação (IAS-29) no 2T-25. Vale destacar que, excluindo a Argentina, a margem EBITDA recorrente foi de 14,0%, redução de 110 bps A/A

	2T-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	2T-25 (reportado)
Receita Líquida	5.799	59	-170	5.687
EBITDA recorrente	914	-38	-39	837
% Margem EBITDA recorrente	15,8%			14,7%

	2T-24 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	FX EoP	2T-24 (reportado)
Receita Líquida	5.646	124	12	5.781
EBITDA recorrente	956	-118	8	846
% Margem EBITDA recorrente	16,9%			14,6%

Reconciliação da versão publicada para a versão Pro-forma do 1T-25

R\$ milhões	Consolidado 1T-25 Publicado	Reportado Q1-25 para Pro-forma Q1-25		Consolidado Ajustes	Consolidado 1T-25 Pro- forma
		Avon Internacional ^a Ajustes	Natura &Co Latam ^b Ajustes		
Receita bruta	8.646,4	(1.660,3)	(166,2)	-	6.819,9
Receita líquida	6.679,4	(1.394,3)	(142,1)	-	5.143,0
CMV	(2.253,3)	514,0	63,5	-	(1.675,8)
Lucro bruto	4.426,1	(880,3)	(78,6)	-	3.467,2
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.956,1)	637,5	74,2	-	(2.244,4)
Despesas Adm., P&D, TI e projetos	(1.024,8)	338,6	26,5	-	(659,7)
Despesas corporativas	(24,7)	-	0,0	-	(24,7)
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	27,7	(7,9)	0,0	-	19,7
Custos de transformação / integração / reestruturação do grupo	(189,1)	63,6	(0,4)	-	(125,9)
EBIT	259,0	151,5	21,6	-	432,1
Depreciação	336,4	(111,5)	(6,4)	-	218,5
EBITDA	595,4	40,0	15,2	-	650,6
Ajustes não recorrentes	194,1	(63,6)	0,4	-	130,9
EBITDA Recorrente	789,5	23,6	(31,6)	-	781,5
EBIT	259,0	151,5	21,6	-	432,1
Receitas / (despesas) financeiras, líquidas	(250,9)	-	0,0	(100,7)	(351,6)
Lucro antes do IR / CSLL	8,0	151,5	21,6	(100,7)	80,6
Imposto de renda e contribuição social	(159,5)	-	0,0	29,9	(129,6)
Lucro líquido das operações continuadas	(151,5)	151,5	21,6	(70,8)	(49,0)
Operações descontinuadas ^c	-	-	0,0	(101,7)	(101,7)
Lucro líquido (prejuízo) consolidado	(151,5)	-	0,0	0,8	(150,7)
Participação dos acionistas não controladores	0,8	-	0,0	(0,8)	-
Lucro líquido (prejuízo) atribuído aos acionistas controladores	(150,7)	-	0,0	0,0	(150,7)
Margem bruta	66,3%	0,0%	0 bps	0,0%	67,4%
Desp. com vendas marketing e logística como % receita líquida	(44,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(43,6)%
Desp. Adm., P&D, TI e projetos como % receita líquida	(15,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(12,8)%
Margem EBITDA	8,9%	0,0%	0 bps	0,0%	12,7%
Margem EBITDA Recorrente	11,8%	0,0%	0 bps	0,0%	15,2%
Margem líquida	(2,3)%	0,0%	0 bps	0,0%	(2,9)%

^a Avon Internacional foi reclassificada como ativo para venda

^b CARD reclassificado como ativo para venda

Reconciliação do Fluxo de Caixa Livre

A reconciliação entre o fluxo de caixa livre e as demonstrações de fluxo de caixa é apresentada abaixo:

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

Balço Patrimonial Consolidado

ATIVOS (R\$ milhões)	Jun-25	Dez-24	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Jun-25	Dez-24
ATIVOS CIRCULANTES			PASSIVOS CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.335,1	2.641,7	Empréstimos, financiamentos e debêntures	88,3	55,9
Títulos e valores mobiliários	1.007,3	1.816,4	Arrendamento mercantil	183,4	207,2
Contas a receber de clientes	4.527,1	5.280,8	Fornecedores e operações de "risco sacado"	5.031,7	6.341,8
Contas a receber - Alienação de controladas	-	-	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0,7	1,4
Estoques	3.021,5	3.378,2	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	650,2	1.200,9
Impostos a recuperar	906,3	729,0	Obrigações tributárias	502,1	674,4
Imposto de renda e contribuição social	234,3	305,9	Imposto de renda e contribuição social	79,2	57,2
Instrumentos financeiros derivativos	65,5	342,9	Instrumentos financeiros derivativos	340,1	147,5
Outros ativos circulantes	494,2	644,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	11,9	20,0
Ativos mantidos para venda	7.280,5	-	Outros passivos circulantes	317,1	901,3
Total dos Ativos Circulantes	18.872,0	15.139,5	Total dos Passivos Circulantes	11.220,4	9.607,5
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES		
Contas a receber - Alienação de controladas	425,1	427,8	Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.270,8	6.786,8
Impostos a recuperar	549,5	648,3	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	351,8	353,5
Imposto de renda e contribuição social diferido	1.718,8	1.905,2	Arrendamento mercantil	394,8	769,6
Depósitos judiciais	576,1	544,1	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	22,7	118,1
Instrumentos financeiros derivativos	86,1	46,3	Obrigações tributárias	176,9	176,8
Títulos e valores mobiliários	25,3	28,7	Imposto de renda e contribuição social diferidos	135,0	1.465,1
Outros ativos não circulantes	97,1	1.377,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	858,3	993,4
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.478,0	4.978,0	Outros passivos não circulantes	389,7	1.299,4
Imobilizado	2.465,9	3.898,2	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.600,1	11.962,7
Intangível	9.364,2	12.456,2	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Direito de Uso	684,5	1.043,0	Capital social	12.490,0	12.484,5
Total dos Ativos Não-Circulantes	15.992,6	22.375,3	Ações em tesouraria	0,0	(20,0)
			Reservas de capital	10.365,7	10.481,3
			Reservas de lucro	0,0	0,0
			Prejuízos acumulados	(8.571,9)	(8.616,6)
			Ajustes de avaliação patrimonial	760,2	1.615,3
			Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	15.044,1	15.944,5
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	0,0	0,2
TOTAL DOS ATIVOS	34.864,6	37.514,8	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	34.864,6	37.514,8

Amortização da Alocação do Preço de Compra (PPA)

R\$ milhões	Consolidado		Natura & Co Latam	
	2T-25	2T-24	2T-25	2T-24
RECEITA LÍQUIDA	0	0	0	0
Custo dos Produtos Vendidos	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
LUCRO BRUTO	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(16,6)	(16,6)	(16,6)	(16,6)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	0,0	0	0,0	0
Receitas/(Despesas) Financeiras, líquidas	(0,2)	(1,4)	0	0
Imposto de Renda e Contribuição Social	3,9	(9,6)	0	0
PREJUÍZO LÍQUIDO	(14,8)	(29,6)	0,0	0,0
Depreciação	(18,6)	(18,6)	(18,6)	(18,6)

Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado

R\$ milhões	Jun - 25	Jun - 24	Reconciliação Fluxo de Caixa Livre	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
(Prejuízo) lucro líquido do período	43,4	(1.794,2)	(a)	Lucro (Prejuízo) Líquido
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:				
Depreciações e amortizações	429,0	445,5	(b)	Depreciação/Amortização
Ganho com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	(6,4)	(219,1)	(c)	
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	391,6	70,8	(c)	
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	54,0	18,0	(c)	
Atualização monetária de depósitos judiciais	(19,5)	(13,5)	(c)	
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	21,7	27,5	(c)	
Imposto de renda e contribuição social	154,9	1.156,8	(c)	
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	35,1	15,6	(c)	
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	52,3	47,3	(c)	Ajustes Não-Caixa ao Lucro Líquido
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação	281,5	224,4	(c)	
Provisão para perdas com imobilizado, intangível e arrendamentos	0,0	(1,8)	(c)	
Aumento (provisão) de reversão de planos de outorga de opções de compra de ações	13,1	16,3	(c)	
Perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	286,5	257,4	(c)	
Perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	112,0	118,7	(c)	
Efeito de economia hiperinflacionária	21,5	387,5	(c)	
Créditos tributários	(61,7)	0,0	(c)	
Outros movimentos	(50,8)	(1,4)	(c)	
Variações em:				
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	(169,8)	(1.349,7)	(d2)	Contas a Receber
Estoques	(632,9)	(848,6)	(d1)	Estoques
Impostos a recuperar	(135,7)	114,2	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros ativos	(198,7)	(183,5)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Fornecedores, operações de "risco sacado" e partes relacionadas	310,8	411,5	(d3)	Contas a Receber
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(251,4)	(16,1)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Obrigações tributárias	(56,0)	4,8	(d4)	Outros Ativos e Passivos
Outros passivos	(108,0)	(192,8)	(d4)	Outros Ativos e Passivos
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(134,2)	(370,9)	(e)	Imposto de Renda e Contribuição Social
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	(17,9)	11,4	(h)	
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(78,6)	(84,7)	(h)	Outras atividades operacionais
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos	(9,3)	(120,2)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Pagamento de juros sobre arrendamentos	(51,7)	(46,6)	(g)	Pagamentos de lease
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(233,4)	(307,5)	(f)	Juros sobre dívida e derivativos
Atividades Operacionais - Operações Descontinuadas	(1.410,4)	(360,9)	(m)	Atividades Oper. - Operações descontinuadas
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(1.418,8)	(2.583,7)		
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO				
Adições de imobilizado e intangível	(165,4)	(198,3)	(j)	Capex
Recebimento pela venda de ativo imobilizado, intangível e ativos não circulantes mantidos para venda	0,0	9,4	(i)	Capex
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(9.697,8)	(14.966,5)	(l)	Venda de Ativos
Resgate de títulos e valores mobiliários	10.250,6	17.158,8	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	44,5	176,4	(l)	
Investimentos em controladas - operações descontinuadas	0,0	(37,7)	(o) & (l)	Capex - Operações descontinuadas & Outras atividades de investimento e financiamento
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	431,8	2.142,1		
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO				
Amortização de passivo de arrendamentos - principal	(131,6)	(109,3)	(g)	Pagamentos de lease
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	0,0	(949,9)	(l)	
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	2,3	131,5	(l)	Outras atividades de investimento e financiamento
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(0,7)	(982,8)	(l)	
(Pagamento) recebimento de recursos por liquidação de operações com derivativos financeiros	(17,4)	(5,2)	(l)	
Captação FIDC	(121,3)	0,0		
Aumento de capital	5,5	0,0		
Atividades de Financiamento - operações descontinuadas	0,0	(79,0)	(n)	Pagamentos de lease - Operações Descontinuadas
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(263,3)	(1.994,8)		
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(56,3)	281,7	(k)	Varição da taxa de câmbio
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(1.306,5)	(2.154,6)		
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	2.641,7	3.750,9		
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.335,1	1.596,3		
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(1.306,5)	(2.154,6)		

08 Teleconferência e webcast



The image is a promotional banner for Natura's 2025 results conference. It features a dark green background on the left with white text, and a photograph of a woman in a shimmering gold dress on the right. The woman is standing outdoors, looking upwards with her eyes closed, set against a backdrop of trees and rocks. In the top right corner of the banner, the 'natura' logo is displayed in white, along with a small icon of a person and the word 'natura' again.

Natura (B3: NATU3)

Participe da Teleconferência de Resultados do 2T25 da Natura

Terça-Feira, 12 de Agosto de 2025

08:00 a.m. | Nova York

09:00 a.m. | Brasília

1:00 p.m. | Londres

A transmissão será em Português com tradução simultânea para o Inglês

A Divulgação dos Resultados do 2T-25 ocorrerá na segunda-feira, 11 de agosto de 2025, após o fechamento do mercado, em: <https://ri.natura.com.br/>

[Clique aqui para conectar-se à transmissão](#)

09 Glossário

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

B3: Bolsa de Valores do Brasil

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

CDI: A taxa overnight para depósitos interbancários

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

CPV: Custos de produtos vendidos

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

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

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

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

EP&L: lucros e perdas ambientais

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

FX: câmbio estrangeiro

Full Year ("FY"): ano fiscal

G&A: Despesas gerais e administrativas

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

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

IFRS - Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros

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

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

NYSE: Bolsa de Valores de Nova York

P&L: Lucros e perdas

PP: Ponto percentual

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

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

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

R\$: Reais brasileiros

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

TBS: The Body Shop.

TPV: Volume total de pagamentos

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

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

VG&A: Despesas com vendas, gerais e administrativas

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

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

10 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores
ri@natura.net