Natura Cosméticos S.A.

Informações Contábeis Intermediárias (ITR)
Individuais e Consolidadas
referentes aos períodos de três e nove meses
findos em 30 de setembro de 2026 e 2025
Relatório dos Auditores Independentes

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

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

RELATÓRIO DE REVISÃO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas da
Natura Cosméticos S.A.

Introdução

Revisamos as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, referente ao trimestre findo em 30 de setembro de 2026, que compreendem o balanço patrimonial em 30 de setembro de 2026 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e nove meses findos nessa data, e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de nove meses findo nessa data, incluindo as políticas contábeis materiais e 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", assim como pela apresentação dessas informações de forma condizente com as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.
Nossa responsabilidade é a de expressar uma conclusão sobre essas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, com base em nossa revisão.

Alcance da revisão

Conduzimos nossa revisão de acordo com as normas brasileiras e internacionais de revisão de informações contábeis intermediárias NBC TR 2410 - Revisão de Informações Intermediárias Executada pelo Auditor da Entidade e ISRE 2410 - "Review of Interim Financial Information Performed by the Independent Auditor of the Entity", respectivamente. Uma revisão de informações contábeis intermediárias consiste na realização de indagações, principalmente às pessoas responsáveis pelos assuntos financeiros e contábeis, e na aplicação de procedimentos analíticos e de outros procedimentos de revisão. O alcance de uma revisão é significativamente menor do que o de uma auditoria conduzida de acordo com as normas de auditoria e, consequentemente, 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 contábeis 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, não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) e com a norma internacional IAS 34 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 470 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo geram um impacto que importa em www.deloitte.com.

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

Deloitte.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações contábeis intermediárias individuais e consolidadas acima referidas incluem as Demonstrações do Valor Adicionado (DVA), individuais e consolidadas, referentes ao período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins da IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das informações contábeis intermediárias, 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.

São Paulo, 12 de novembro de 2026

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

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

68964

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E 31 DE DEZEMBRO DE 2025

(Em milhares de reais - R$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		09/2026	12/2025	09/2026	12/2025
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	6	1.388.791	50.291	2.570.876	1.490.706
Títulos e valores mobiliários	7	157.584	752.686	678.428	1.180.547
Contas a receber de clientes	8	190.483	968.276	4.340.056	4.680.026
Contas a receber de clientes - partes relacionad	32	1.070.318	1.589.026	-	-
Contas a receber - Alienação de controladas		-	-	-	169.116
Estoques	9	686.250	545.573	3.386.608	2.965.607
Impostos a recuperar	10	109.520	213.022	741.499	1.067.920
Imposto de renda e contribuição social	11	145.429	105.119	218.785	262.875
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	-	-	35.102	7.709
Outros ativos	13	248.426	184.847	458.759	363.090
		3.996.801	**4.408.840**	**12.430.113**	**12.187.596**
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	31.594	26.708
Total dos ativos circulantes		**3.996.801**	**4.408.840**	**12.461.707**	**12.214.304**
NÃO CIRCULANTES					
Títulos e valores mobiliários	7	374.836	270.150	31.271	31.330
Impostos a recuperar	10	203.622	208.803	363.525	364.897
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	1.278.215	1.130.147	2.229.894	2.024.053
Depósitos judiciais	12	505.213	490.444	995.949	694.120
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	109.965	70.070	109.965	70.070
Outros ativos	13	4.023	5.220	23.233	45.985
		2.475.874	**2.174.834**	**3.753.837**	**3.230.455**
Investimentos	15	7.600.200	7.674.646	-	-
Imobilizado	16	554.372	581.055	2.416.021	2.469.122
Intangível	17	4.832.642	5.006.826	9.787.427	10.390.697
Direito de uso	18	344.756	355.362	654.104	666.743
Total dos ativos não circulantes		**15.807.844**	**15.792.723**	**16.611.389**	**16.757.017**
TOTAL DOS ATIVOS		**19.804.645**	**20.201.563**	**29.073.096**	**28.971.321**

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		09/2026	12/2025	09/2026	12/2025
CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	143.914	71.907	517.153	100.502
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	36	-	-	274.464	-
Passivo de arrendamento	18	93.343	83.785	212.710	192.427
Fornecedores e operações de "risco sacado"	20	1.057.919	1.299.904	4.573.808	4.904.577
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	32	1.198.893	1.223.669	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		320.656	200.617	649.002	470.756
Obrigações tributárias	21	173.473	272.447	356.241	581.275
Imposto de renda e contribuição social		-	-	121.006	127.260
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	34.020	43.262	704.044	324.245
Outros passivos	23	200.714	205.616	293.450	682.797
Total dos passivos circulantes		**3.222.932**	**3.401.207**	**7.701.878**	**7.383.839**
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	2.623.042	2.144.173	6.230.260	6.074.890
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	36	-	-	796.667	558.802
Passivo de arrendamento	18	128.004	189.002	320.217	401.465
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		8.545	8.545	74.765	59.997
Obrigações tributárias	21	82.255	77.976	194.859	158.685
Imposto de renda e contribuição social		15.135	62.588	52.226	104.627
Provisão para perdas com investimentos em controladas	15	239.044	413.673	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	-	-	-	79.442
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	706.579	702.883	871.326	890.181
Outros passivos	23	207.827	224.806	259.616	282.683
Total dos passivos não circulantes		**4.010.431**	**3.823.646**	**8.799.936**	**8.610.772**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	24				
Capital social		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Ações em tesouraria		(6.421)	(6.017)	(6.421)	(6.017)
Reservas de capital		2.192.790	2.183.525	2.192.790	2.183.525
Reservas de lucros		3.550.270	3.910.680	3.550.270	3.910.680
Ajustes de avaliação patrimonial		834.643	888.522	834.643	888.522
Total do patrimônio líquido		**12.571.282**	**12.976.710**	**12.571.282**	**12.976.710**
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		**19.804.645**	**20.201.563**	**29.073.096**	**28.971.321**

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS
PARA OS PERÍODOS DE TRÊS E NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E DE 2025

(Em milhares de reais - R$, exceto o prejuízo do período por ação)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/07/2026 a 30/09/2026	01/07/2025 a 30/09/2025	01/01/2026 a 30/09/2026	01/01/2025 a 30/09/2025	01/07/2026 a 30/09/2026	01/07/2025 a 30/09/2025	01/01/2026 a 30/09/2026	01/01/2025 a 30/09/2025
RECEITA LÍQUIDA	26	2.924.201	3.354.355	8.831.824	10.112.779	5.037.667	5.194.075	14.953.175	15.628.541
Custo dos produtos vendidos	27	(1.141.049)	(1.285.987)	(3.458.587)	(3.904.717)	(1.727.698)	(1.701.193)	(5.123.649)	(5.088.298)
LUCRO BRUTO		**1.783.152**	**2.068.368**	**5.373.237**	**6.208.062**	**3.309.969**	**3.492.882**	**9.829.526**	**10.540.243**
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS									
Despesas com vendas, marketing e logística	27	(1.263.020)	(1.454.922)	(3.593.726)	(3.687.871)	(2.216.398)	(2.194.388)	(6.416.038)	(6.266.713)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	27	(506.215)	(383.004)	(1.501.256)	(1.507.326)	(693.015)	(879.138)	(2.158.867)	(2.330.566)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	8	(33.106)	(72.077)	(142.406)	(224.717)	(94.456)	(113.653)	(330.729)	(377.320)
Resultado de equivalência patrimonial	15	(55.246)	(2.111.086)	(412.251)	(1.735.365)	-	-	-	-
Outras despesas operacionais, líquidas	30	84.363	171.196	106.763	(45.650)	(76.442)	(80.576)	(172.233)	(352.543)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		**9.928**	**(1.781.525)**	**(169.639)**	**(992.867)**	**229.658**	**225.127**	**751.659**	**1.213.101**
Resultado financeiro	29	(127.415)	(163.513)	(364.735)	(521.978)	(266.752)	(430.568)	(1.092.281)	(739.225)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		**(117.487)**	**(1.945.038)**	**(534.374)**	**(1.514.845)**	**(37.094)**	**(205.441)**	**(340.622)**	**473.876**
Imposto de renda e contribuição social	11	166.404	18.935	173.965	50.779	86.011	86.458	(19.787)	(130.822)
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		**48.917**	**(1.926.103)**	**(360.409)**	**(1.464.066)**	**48.917**	**(118.983)**	**(360.409)**	**343.054**
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS									
LUCRO (PREJUÍZO) DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		-	-	-	-	-	(1.807.120)	-	(1.807.120)
LUCRO (PREJUÍZO) DOS PERÍODOS		**48.917**	**(1.926.103)**	**(360.409)**	**(1.464.066)**	**48.917**	**(1.926.103)**	**(360.409)**	**(1.464.066)**
LUCRO LÍQUIDO DOS PERÍODOS POR AÇÃO - R$									
Básico	31	0,0356	(1,3279)	(0,2623)	(0,8258)	0,0356	(1,3279)	(0,2623)	(0,8258)
Diluído	31	0,0356	(1,3279)	(0,2623)	(0,8258)	0,0356	(1,3279)	(0,2623)	(0,8258)

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES
PARA OS PERÍODOS DE TRÊS E NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Controladora		Consolidado		Consolidado	
		01/07/2026 a 30/09/2026	01/07/2025 a 30/09/2025	01/01/2026 a 30/09/2026	01/01/2025 a 30/09/2025	01/07/2026 a 30/09/2026	01/07/2025 a 30/09/2025	01/01/2026 a 30/09/2026	01/01/2025 a 30/09/2025
LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DOS PERÍODOS		**48.917**	**(1.926.103)**	**(360.409)**	**(1.464.066)**	**48.917**	**(1.926.103)**	**(360.409)**	**(1.464.066)**
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado em períodos subsequentes:									
Conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	**15**	(130.689)	(208.942)	(242.128)	(402.079)	(130.689)	(208.942)	(242.128)	(402.079)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	**15**	46.417	61.661	183.327	135.287	46.423	61.661	183.327	135.287
Ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa	**5.1**	-	-	-	(738)	6.557	(33.084)	7.828	(89.017)
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa	**5.2 e 11**	-	-	-	251	(2.229)	11.569	(2.661)	28.086
Equivalência sobre ganho (perda) na operação de *hedge* de fluxo de caixa	**5.2**	6.557	(33.084)	7.828	(88.279)	-	-	-	-
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de *hedge* de fluxo de caixa	**5.2 e 11**	(2.229)	11.569	(2.661)	27.835	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes		381	11.677	(244)	-	375	11.677	(244)	-
Resultado abrangente para os períodos, líquido dos efeitos tributários		**(30.646)**	**(2.083.222)**	**(414.287)**	**(1.791.789)**	**(30.646)**	**(2.083.222)**	**(414.287)**	**(1.791.789)**

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Reservas de capital				Reservas de lucros				Ajustes de Avaliação Patrimonial		
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Lucros (prejuízo) acumulados	Transação de Capital	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido total
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2024	**2.000.000**	**-**	**166.845**	**372.435**	**18.650**	**1.191.091**	**4.485.803**	**-**	**324.323**	**650.768**	**9.209.915**
Prejuízo do período	-	-	-	-	-	-	-	(1.464.066)	-	-	(1.464.066)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	135.287	135.287
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(463.010)	(463.010)
Total do resultado abrangente do período:	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1.464.066)**	**-**	**(327.723)**	**(1.791.789)**
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	-	-	-	56.800	-	-	-	-	-	-	56.800
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	11.748	-	(12.090)	-	-	-	-	-	-	(342)
Imposto de renda sobre planos de ações		-	-	1.891	-	-	-	-	-	-	1.891
Incorporação Natura &CO Holding	4.000.000	-	-	1.583.536	-	-	-	-	-	-	5.583.536
Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros		-	-	-	-	-	373	-	-	-	373
Recompra de Ações	-	(19.559)	-	-	-	-	-	-	-	-	(19.559)
SALDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025	**6.000.000**	**(7.811)**	**166.845**	**2.002.572**	**18.650**	**1.191.091**	**4.486.176**	**(1.464.066)**	**324.323**	**323.045**	**13.040.825**
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025	**6.000.000**	**(6.017)**	**166.845**	**2.016.680**	**18.650**	**1.752.392**	**2.139.638**	**-**	**324.323**	**564.199**	**12.976.710**
Prejuízo do período	-	-	-	-	-	-	-	(360.409)	-	-	(360.409)
Efeito cambial na conversão de economia hiperinflacionária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	183.327	183.327
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(237.206)	(237.206)
Total do resultado abrangente do período:	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(360.409)**	**-**	**(53.879)**	**(414.288)**
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	-	-	-	69.835	-	-	-	-	-	-	69.835
Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	-	45.213	-	(60.191)	-	-	-	-	-	-	(14.978)
Imposto de renda sobre planos de ações	-	-	-	(379)	-	-	-	-	-	-	(379)
Recompra de Ações	-	(45.617)	-	-	-	-	-	-	-	-	(45.617)
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026	**6.000.000**	**(6.421)**	**166.845**	**2.025.945**	**18.650**	**1.752.392**	**2.139.638**	**(360.409)**	**324.323**	**510.320**	**12.571.283**

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA
PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		09/2026	09/2025	09/2026	09/2025
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Prejuízo dos períodos		(360.409)	(1.464.066)	(360.409)	(1.464.066)
Ajustes para reconciliar o prejuízo dos períodos com o caixa líquido (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	16, 17 e 18	308.756	251.581	675.596	574.431
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários		(42.334)	21.497	(83.548)	(45.718)
Perda decorrente de operações com derivativos "*swap*" e "*forward*"	5	(2.459)	(4.717)	564.109	123.143
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	107.194	80.882	140.017	118.377
Atualização monetária de depósitos judiciais	12	(30.855)	(19.985)	(43.374)	(34.468)
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	28.942	10.432	30.902	18.995
Imposto de renda e contribuição social		(173.965)	(50.779)	19.787	130.822
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		3.352	4.748	17.727	33.662
Resultado de equivalência patrimonial	15	412.251	1.735.365	-	-
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	18	22.422	45.313	51.608	81.272
Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captação		252.459	253.911	401.749	301.227
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	28	50.195	42.007	54.857	50.368
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	8	142.406	224.717	330.729	377.320
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	9	(10.744)	893	220.263	193.830
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas		-	102.461	-	69.014
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada		-	(105.026)	-	86.485
Remuneração FIDC		-	-	79.437	12.589
Créditos tributários		(62.866)	(30.240)	10.289	(69.094)
Lucros cessantes CD Canoas		(3.160)	(20.407)	(3.160)	(20.407)
Outros movimentos para reconciliar o lucro		(25.618)	(17.736)	89.926	15.424
		615.567	**1.060.851**	**2.196.505**	**553.207**
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes e partes relacionadas		1.154.095	243.305	(49.182)	(894.908)
Estoques		(129.933)	(186.760)	(708.060)	(1.191.571)
Impostos a recuperar		169.820	17.556	272.613	(173.310)
Outros ativos		(59.466)	(66.126)	(108.529)	(42.573)
Subtotal		**1.134.516**	**7.975**	**(593.157)**	**(2.302.362)**
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas		(266.761)	(369.087)	(265.561)	465.575
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		120.039	(64.976)	206.240	(100.623)
Obrigações tributárias		(94.695)	(119.472)	(166.163)	(117.412)
Outros passivos		(18.363)	(40.178)	28.600	(159.824)
Subtotal		**(259.780)**	**(593.713)**	**(196.884)**	**87.716**
CAIXA GERADO (CONSUMIDO) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		**1.490.303**	**475.113**	**1.406.464**	**(1.661.439)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(38.544)	-	(238.334)	(153.738)
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	12	10.892	(24.039)	(268.785)	(56.994)
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas		(127.246)	(115.250)	(160.504)	(137.761)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	(46.678)	(47.841)	(234.968)	(52.181)
Pagamento de juros sobre arrendamentos	18	(22.422)	(45.313)	(53.422)	(80.714)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos, debêntures e FIDC		(181.673)	(182.845)	(317.270)	(183.798)
Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (operação descontinuada em 2025)		-	-	(354.283)	-
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)		-	-	-	1.826.753
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES OPERACIONAIS		**1.084.632**	**59.825**	**(221.102)**	**(499.872)**
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Caixa advindo de aquisição de controlada		-	2.186	-	75.688
Adições de imobilizado e intangível		(22.464)	(23.810)	(183.845)	(239.924)
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(8.744.911)	(9.122.621)	(13.683.453)	(16.841.697)
Resgate de títulos e valores mobiliários		9.253.009	9.290.676	14.155.931	17.403.835
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários		24.652	(35.929)	86.213	75.462
Aumento (redução) de capital em controladas		(573.706)	(82.097)	-	-
Recebimento de dividendos de controladas		12.300	40.000	-	-
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (operação descontinuada em 2025)		-	-	169.116	-
CAIXA LÍQUIDO GERADO (CONSUMIDO) PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		**(51.120)**	**68.405**	**543.962**	**473.364**
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	18	(129.485)	(85.847)	(204.107)	(172.473)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio		-	(144.835)	-	(145.563)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	19	702.338	-	1.002.338	2.787
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	24	(45.617)	(7.811)	(45.617)	(7.811)
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	5	-	(14.769)	(96.930)	(16.445)
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	19	(222.248)	-	(327.203)	(145)
Aportes quotista sênior no Natura Pay FIDC	36	-	-	480.000	-
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		**304.988**	**(253.262)**	**808.481**	**(339.650)**
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(51.171)	(59.999)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		**1.338.500**	**(125.032)**	**1.080.170**	**(426.157)**
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		50.291	236.885	1.490.706	1.741.187
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		1.388.791	111.853	2.570.876	1.315.030
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		**1.338.500**	**(125.032)**	**1.080.170**	**(426.157)**

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO
PARA OS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2026 E DE 2025
(Em milhares de reais - R$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		09/2026	09/2025	09/2026	09/2025
RECEITAS		**11.091.692**	**12.123.950**	**19.114.332**	**19.825.590**
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		11.185.277	12.523.478	19.601.706	20.530.220
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões		(142.406)	(224.717)	(330.729)	(377.320)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		48.821	(174.811)	(156.645)	(327.310)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		**(7.929.706)**	**(8.605.334)**	**(13.013.241)**	**(13.810.499)**
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(4.445.118)	(5.054.708)	(7.053.972)	(7.963.438)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(3.484.588)	(3.655.653)	(5.959.269)	(5.760.366)
Perda por redução ao valor recuperável de ativos		-	105.027	-	(86.695)
VALOR ADICIONADO BRUTO		**3.161.986**	**3.518.616**	**6.101.091**	**6.015.091**
RETENÇÕES		**(308.756)**	**(251.581)**	**(675.592)**	**(574.431)**
Depreciações e amortizações	**16, 17 e 18**	(308.756)	(251.581)	(675.592)	(574.431)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		**2.853.230**	**3.267.035**	**5.425.499**	**5.440.660**
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		**(249.766)**	**(1.687.409)**	**145.668**	**254.681**
Resultado de equivalência patrimonial	**15**	(412.251)	(1.735.365)	-	-
Receitas financeiras		162.485	47.956	145.668	254.681
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		**2.603.464**	**1.579.626**	**5.571.167**	**5.695.341**
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS		**-**	**-**	**-**	**(505.900)**
TOTAL VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		**2.603.464**	**1.579.626**	**5.571.167**	**5.189.441**
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		**2.603.464**	**1.579.626**	**5.571.167**	**5.189.441**
Pessoal		**1.135.379**	**1.106.775**	**2.517.183**	**2.395.292**
Remuneração direta		828.040	856.927	1.786.910	1.770.240
Benefícios		210.009	181.986	440.657	400.121
FGTS		97.330	67.862	289.616	224.931
Impostos, taxas e contribuições		**1.301.274**	**1.366.983**	**2.176.444**	**1.963.089**
Federal		(301.265)	(181.835)	(564.894)	(848.279)
Estadual		1.602.539	1.548.818	2.741.338	2.811.368
Remuneração de capitais de terceiros		**527.220**	**569.934**	**1.237.949**	**993.906**
Despesas financeiras		527.220	569.934	1.237.949	993.906
Outras					
Remuneração de capitais próprios		**(360.409)**	**(1.464.066)**	**(360.409)**	**343.054**
Lucro (prejuízo) dos períodos		(360.409)	(1.464.066)	(360.409)	343.054
Operações Descontinuadas		**-**	**-**	**-**	**(505.900)**

* 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 12
3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS 12
4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS 12
5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO 13
6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA 15
7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS 15
8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES 16
9. ESTOQUES 17
10. IMPOSTOS A RECUPERAR 17
11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL 17
12. DEPÓSITOS JUDICIAIS 18
13. OUTROS ATIVOS 19
14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA 19
15. INVESTIMENTOS 20
16. IMOBILIZADO 22
17. INTANGÍVEL 25
18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO 28
19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES 31
20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO" 32
21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS 33
22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS 33
23. OUTROS PASSIVOS 35
24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO 35
25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS 36
26. RECEITA LÍQUIDA 37
27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS 38
28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS 38
29. RESULTADO FINANCEIRO 39
30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS 39
31. RESULTADO POR AÇÃO 40
32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS 40
33. COMPROMISSOS 42
34. COBERTURA DE SEGUROS 42
35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA 42
36. OBRIGAÇÕES COM COTISTA SÊNIOR DOS NATURA PAY FIDC I E II 43
37. EVENTOS SUBSEQUENTES 43

1. INFORMAÇÕES GERAIS

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

Em decorrência da incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., pela Companhia, foram aprovadas a conversão do registro de emissor da Companhia da Categoria "B" para a Categoria "A", bem como sua listagem no segmento Novo Mercado da B3. As negociações das ações ordinárias da Companhia (NATU3) tiveram início em 2 de julho de 2025.

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 29 de abril de 2026 e em Assembleias Gerais Extraordinárias realizadas em 27 de agosto de 2026, foram aprovadas alterações no Estatuto Social da Companhia, incluindo a instituição do Conselho Consultivo, composto pelos fundadores e pelo antigo presidente do Conselho de Administração, como órgão estatutário de caráter consultivo, sem funções executivas ou poderes de representação, bem como a eleição de novos membros do Conselho de Administração e a dispensa da obrigação de realização de oferta pública de aquisição de ações ("OPA") em favor do investidor relacionado à transação societária aprovada no período.

A Companhia é uma entidade operacional que possui subsidiárias e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. As marcas sob gestão da Companhia incluem "Natura" e "Avon" na América Latina. A Companhia atua por meio de múltiplos canais de comercialização, incluindo varejo físico, comércio eletrônico, *business-to-business* (B2B) e franquias. Destaca-se, adicionalmente, o canal de venda direta, realizado predominantemente pelas consultoras.

A Companhia também atua na oferta de produtos e serviços financeiros por meio de suas controladas Natura &Co Pay Sociedade de Crédito Direto S.A., instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, e Natura &Co Pay Serviços Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda., empresa de meios de pagamento; e dos Natura Pay FIDCs, fundos de investimento em direitos creditórios controlados pela Companhia, utilizados na aquisição e antecipação de recebíveis decorrentes das operações de crédito concedidas às consultoras de beleza no contexto das vendas de produtos da Companhia. Por meio dessas entidades, são oferecidos às consultoras conta digital, concessão de crédito, antecipação de recebíveis e outras soluções financeiras, com o objetivo de promover a inclusão e a educação financeira, bem como fortalecer o relacionamento e a principalidade das consultoras com o ecossistema da Companhia.

1.1 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 antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum, a qual se tornou eficaz nesta data.

Com a efetivação da incorporação, o investimento da Natura &Co Holding S.A. na Companhia foi cancelado e a Companhia emitiu 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural, representativa de seu capital, para cada ação de emissão da Natura &Co Holding S.A. detida por seus acionistas em 1º de julho de 2025.

Como resultado da operação, a Companhia incorporou, em 1º de julho de 2025, a sua controladora, Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a transação, caracterizando-se como reorganização sob controle comum. A Natura &Co Holding S.A. foi extinta nessa data, permanecendo a Companhia como entidade contábil remanescente, em continuidade às operações do Grupo.

Em decorrência da incorporação, o capital social da Companhia foi elevado de R$2.000.000 para R$6.000.000, mediante aumento de R$4.000.000, bem como foi constituída reserva de capital no montante de R$1.583.536, relacionada à operação. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal anteriormente emitidas pela Natura &Co Holding S.A. foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia, atribuídas aos acionistas em substituição às ações canceladas.

Em conformidade com a política contábil divulgada e adotada pela Companhia (nota explicativa nº 3.5 às demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2025), essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) – Combinação de Negócios. Nessas circunstâncias, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob controle comum antes e após a transação, e desde que esse controle não seja transitório, a Companhia adota o método do custo predecessor (valores contábeis), com aplicação prospectiva. Na aplicação desse método, as informações contábeis intermediárias e as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade incorporada como base para reconhecimento nos registros da Companhia, sendo seus resultados operacionais reconhecidos apenas a partir da data da incorporação. Consequentemente, a Companhia não procedeu à reapresentação retrospectiva dos resultados operacionais da entidade incorporada em períodos anteriores.

A atualização do Estatuto Social da Companhia, refletindo o novo capital social oriundo dessa reorganização societária, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas, realizada em 31 de outubro de 2025, juntamente com a versão consolidada do Estatuto Social. O Estatuto Social foi atualizado por meio da Assembleia Geral Ordinária realizada em 28 de abril de 2026.

Os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 30 de setembro de 2026 e em 31 de dezembro de 2025 incluem os efeitos da incorporação da Natura &Co Holding S.A., ocorrida em 1º de julho de 2025. As demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, individuais e consolidadas, para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026 também contemplam os efeitos da reorganização societária.

Em relação ao período comparativo, as informações referentes aos três meses findos em 30 de setembro de 2025 já contemplam os efeitos da incorporação a partir de 1º de julho de 2025. Entretanto, as informações acumuladas referentes aos nove meses findos em 30 de setembro de 2025 não contemplam os resultados individuais e consolidados da antiga controladora relativos ao período anterior à incorporação, uma vez que a transação foi reconhecida prospectivamente a partir de 1º de julho de 2025.

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 aos períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 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"), correlato à norma internacional "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.

Essas informações contábeis intermediárias foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 09 de novembro de 2026.

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) determinados ativos financeiros; (iii) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (iv) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações ("*phantom shares*" da B3) com liquidação em caixa.

As 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.

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, são consistentes com aquelas adotadas 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 2025, emitidas em 16 de março de 2026, bem como com aquelas aplicadas aos períodos comparativos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025; exceto quanto às políticas contábeis materiais anteriormente aplicadas exclusivamente para a antiga controladora Natura &Co Holding S.A. até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

Em decorrência dessa incorporação, passaram a ser aplicadas, pela Companhia, políticas contábeis relacionadas: (i) ao reconhecimento e mensuração de ativos intangíveis, incluindo marcas e patentes, relacionamentos com representantes e tecnologias desenvolvidas, originados da combinação de negócios com a Avon no Brasil e na América Latina; (ii) à divulgação de informações por segmento; e (iii) a instrumentos patrimoniais, incluindo ações em tesouraria e cálculo do resultado por ação. As referidas políticas contábeis foram divulgadas nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2025, nas respectivas notas explicativas nº 3.12, nº 3.22, nº 3.23 e nº 3.27.

Adicionalmente, a adoção das políticas relacionadas a instrumentos patrimoniais reflete a implementação do programa de recompra de ações aprovado em 2 de julho de 2025, bem como o início das negociações das ações da Companhia no segmento do Novo Mercado da B3 (B3: NATU3).

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 2025.

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

As áreas que requerem maior nível de julgamento pela Administração, bem como aquelas que envolvem maior complexidade ou nas quais o uso de premissas e estimativas é considerado material para a elaboração das informações contábeis intermediárias, foram divulgadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, na nota explicativa nº 4.

No contexto da Reforma Tributária sobre o consumo, o exercício de 2026 corresponde ao período de teste operacional previsto na legislação, durante o qual os valores do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) são calculados e controlados para fins de cumprimento das obrigações acessórias. Em consonância com a Orientação Técnica do Conselho Federal de Contabilidade - CFC nº 01/2026, e com base no julgamento da Administração, a Companhia concluiu que, enquanto mantiver expectativa de cumprimento das condições legais para a dispensa de recolhimento, os valores apurados não caracterizam obrigação presente que requeira o reconhecimento de ativos ou passivos relacionados ao IBS e à CBS nas informações contábeis intermediárias. Essa conclusão é objeto de monitoramento contínuo e será revisada caso ocorram alterações nas circunstâncias ou no entendimento da legislação aplicável.

A avaliação acerca da existência de obrigação presente no período de teste operacional constitui julgamento significativo da Administração na aplicação das práticas contábeis adotadas pela Companhia.

As demais estimativas e premissas utilizadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2026, não apresentaram alterações relevantes em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2025.

5. 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 2025, na nota explicativa nº 5, e não sofreram alterações para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2026.

5.1 Instrumentos financeiros derivativos utilizados no gerenciamento dos riscos de mercado

A Companhia classifica instrumentos derivativos entre derivativos financeiros e derivativos operacionais. Os derivativos financeiros incluem *swaps* e *forwards* (incluindo *non-deliverable forwards* "NDFs") utilizados para proteger riscos cambiais ou de taxa de juros relacionados a empréstimos, financiamentos, títulos de dívida. 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 setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025, 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. Os saldos dos instrumentos financeiros derivativos estão detalhados a seguir:

Descrição	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Derivativos financeiros	75.945	26.808	(567.410)	(285.822)
Derivativos operacionais	-	-	8.433	(40.086)
Total	**75.945**	**26.808**	**(558.977)**	**(325.908)**

Controladora	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
Descrição	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Contratos de *swap*: [a]				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	690.940	666.545	(42.880)	(54.857)
Ponta passiva:				
Posição CDI (vendida)	(614.995)	(639.737)	-	-
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	**75.945**	**26.808**	**(42.880)**	**(54.857)**

Consolidado	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
Descrição	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Contratos de "*swap*": [a]				
Ponta ativa:				
Posição IPCA (comprada)	995.069	666.545	(43.389)	(54.857)
Ponta passiva:				
Posição CDI (vendida)	(943.721)	(639.737)	(743)	-
Contratos de "*NDFs* e *forward*":				
Posição Indústria e Comércio de Cosméticos Natura S.A. ("Natura Indústria")	6.541	(37.584)	6.541	(37.584)
Posição Natura &Co Luxembourg Holdings S.A.R.L	(616.866)	(315.132)	(616.866)	(315.132)
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	**(558.977)**	**(325.908)**	**(654.457)**	**(407.573)**

(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.

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada direta da Companhia, contratou captação em moeda estrangeira (dólar norte-americano), nos termos da Lei nº 4.131/62, no montante de R$300.000 (US$56.948), com vencimento em 10 de fevereiro de 2027 e remuneração de CDI + 0,65%. Em conjunto com a referida captação, foi contratado instrumento financeiro derivativo (*swap*) com o objetivo de proteção econômica contra a variação cambial. Esse derivativo não foi designado para fins de contabilidade de *hedge accounting* e, portanto, suas variações de valor justo são reconhecidas no resultado financeiro do período em conjunto com a variação cambial da dívida, na rubrica de Variação cambial financeira, líquida.

Em 22 de junho de 2026, ocorreu o vencimento de uma parcela dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteção da exposição à variação cambial dos empréstimos em moeda estrangeira (*"Sustainability-Linked Bonds"* e os títulos representativos de dívida *"unsecured bonds"*) mantidos pela controlada indireta da Companhia, a Natura &Co Luxembourg Holdings, com impacto caixa no montante de R$237.776. Os referidos derivativos não estavam designados para contabilidade de *hedge accounting*. Dessa forma, os ganhos e perdas decorrentes de sua mensuração ao valor justo foram reconhecidos no resultado financeiro ao longo de sua vigência, não havendo impacto adicional relevante no resultado em decorrência da liquidação dos contratos. A Companhia reestabeleceu a proteção do valor principal da referida dívida durante o terceiro trimestre de 2026.

Abaixo é apresentada a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(29.984)**	**(13.002)**
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "*swap*" e "*forward*" (não realizadas) – resultado financeiro	4.717	(123.143)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	47.841	52.181
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	14.769	16.445
Efeitos de variação cambial	(738)	(89.017)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(185.982)
Outras movimentações	-	6.264
Saldo em 30 de setembro de 2025	**36.605**	**(336.254)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**26.808**	**(325.908)**
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos "*swap*" e "*forward*" (não realizadas) – resultado financeiro	2.459	(564.109)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal e juros) – atividade operacional (a)	46.678	234.968
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos (principal) – atividade de financiamento (a)	-	96.930
Efeitos de marcação a mercado	-	(19.279)
Efeitos de variação cambial	-	18.421
Saldo em 30 de setembro de 2026	**75.945**	**(558.977)**

a) Refere-se substancialmente à liquidação financeira dos instrumentos financeiros derivativos, ocorrida no segundo trimestre de 2026, contratados para proteção da exposição à variação cambial dos empréstimos em moeda estrangeira mantidos pela controlada indireta Natura &Co Luxembourg Holdings, no montante de R$237.776 (R$96.850 de principal e R$140.926 de juros).

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

a) *Hedge* de fluxo de caixa

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

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 nove meses findo em 30 de setembro de 2026 são apresentados abaixo (visão consolidada):

					Outros resultados abrangentes	
	Objeto de proteção	Moeda de referência (*Notional*)	Valor de referência (*Notional*)	Valor justo	Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) do período
Contratos *forward* (Natura Indústria)	Moeda	BRL	332.700	(17.776)	(17.776)	7.828
Total			**332.700**	**(17.776)**	**(17.776)**	**7.828**

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

	Consolidado
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	**48.164**
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(89.017)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de *hedge*	28.086
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2025	**(12.767)**
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2025	**4.150**
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	7.828
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de *hedge*	(2.661)
Saldo em *hedge* de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2026	**9.317**

b) *Hedge* de valor justo

A Companhia designou formalmente, para fins de contabilidade de *hedge*, determinados instrumentos financeiros derivativos (contratos de *swap*), com o objetivo de mitigar a exposição à variação nas taxas de juros associadas à 2ª e 3ª séries das debêntures da 12ª emissão ("Debêntures CRI"), originalmente indexadas ao IPCA, convertendo seus fluxos para CDI acrescido de *spread*, em conformidade com a política de gestão de riscos financeiros da Companhia. Importante destacar que a recompra de uma parcela das debêntures da 12ª emissão, ocorrida em setembro de 2026, não estava designada para fins de contabilidade de hedge, conforme mencionado na nota explicativa nº 19.

Em 30 de setembro de 2026, a posição líquida de derivativos designados como *hedge* de valor justo é composta exclusivamente por contratos de *swap*, conforme demonstrado a seguir (visão consolidada):

	Objeto de Proteção	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo
Hedge accounting de valor justo	Taxa de juros	BRL	794.111	75.945
Total			**794.111**	**75.945**

5.3 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, conforme descrito a seguir:

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

Em 30 de setembro de 2026 e 2025, não houve transferência entre os níveis de mensuração na hierarquia do valor justo para esses ativos e passivos.

Adicionalmente, o investimento no fundo *Dynamo Beauty Ventures Ltda* está classificado no nível 3 da hierarquia de mensuração ao valor justo. O seu valor justo é calculado com base nas informações sobre o valor líquido do investimento no fundo (NAV) calculado pelo gestor do Fundo com base em premissas de avaliação consistentes com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as IFRS, ajustado para refletir as premissas de valor justo aplicáveis à natureza do investimento da Companhia.

A avaliação da Companhia leva em consideração *inputs* não observáveis no modelo, de forma a refletir as restrições contratuais sobre este investimento para resgate antecipado e negociação do título no mercado. Os *inputs* significativos não observáveis utilizados nas mensurações do valor justo refletem um desconto por falta de liquidez do título, os quais representam os valores que a Companhia determinou que os agentes de mercado levariam em consideração para estes descontos ao definir o preço do investimento. Os *inputs* não observáveis não sofreram alteração significativa em relação ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Caixa e bancos	14.025	41.236	888.467	852.677
Certificado de depósitos bancários	9.915	9.055	41.457	74.869
Operações compromissadas [a]	1.364.851	-	1.640.952	563.160
	1.388.791	**50.291**	**2.570.876**	**1.490.706**

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, sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias.

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Fundo de investimento exclusivo [a]	139.277	618.672	-	-
Fundos de investimento mútuo [b]	-	-	313.416	384.660
Letras financeiras	-	-	153.790	271.424
Títulos públicos ("LFT")	-	-	172.076	293.796
Fundo de investimentos em moeda estrangeira	18.307	134.014	39.146	230.667
Natura Pay FIDC I e II [c]	343.565	238.820	-	-
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	31.271	31.330	31.271	31.330
	532.420	**1.022.836**	**709.699**	**1.211.877**
Circulante	157.584	752.686	678.428	1.180.547
Não circulante	374.836	270.150	31.271	31.330

a) A Companhia e suas controladas concentram parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial. Os valores das cotas detidas pela Companhia, na visão Controladora, são apresentados na rubrica "Fundo de Investimento Exclusivo". As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo dos fundos de investimento exclusivos, bem como, as posições das demais controladas são apresentados conforme o componente financeiro. O saldo em 30 de setembro de 2026, a linha Crer Para Ver representava R$11.390 (R$16.096 em 31 de dezembro de 2025) no Fundo de Investimento Exclusivo.

A composição dos títulos da carteira do fundo de investimento exclusivo Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detêm a totalidade de participação:

	Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025
Certificado de Depósitos Bancários (caixa e equivalentes de caixa)	31.543	65.815
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	138.024	423.066
Letras financeiras	153.790	271.424
Títulos públicos (LFT)	172.076	269.293
	495.433	**1.029.598**

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

c) Os investimentos nos fundos de investimentos, Natura Pay Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios Crédito Pessoal I e II ("Natura Pay FIDC I e II"), tem por objetivo investirem direitos creditórios originados pela Companhia, bem como em ativos financeiros, conforme previsto em seus respectivos regulamentos.

Em 16 de março de 2026 e 25 de setembro de 2026, a Companhia realizou amortizações de sua participação em cotas subordinadas do Natura Pay FIDC I, nos montantes de R$30.000 e R$61.936, respectivamente, antes dos impostos incidentes (conforme divulgado na nota explicativa nº 36).

Em 24 de julho de 2026, foi constituído o Natura Pay FIDC II, com condições similares ao outro FIDC, com o patrimônio líquido inicial de R$200.100, sendo R$40.100 correspondentes ao aporte da Companhia, na qualidade de cotista subordinado, e R$160.000 ao aporte realizado pelo cotista sênior. Em 28 de agosto de 2026, foram realizados aportes adicionais de R$ 200.000, sendo R$ 40.000 pela Companhia, na qualidade de cotista subordinada, e R$ 160.000 pelo cotista sênior.

Em 30 de setembro de 2026, na Controladora, o saldo dos investimentos no Natura Pay FIDC I e II é de R$ 343.565 (R$ 238.820 em 31 de dezembro de 2025) e refere-se aos aportes realizados pela Companhia, acrescidos dos respectivos rendimentos auferidos, correspondendo a uma participação de 26% (30%, em 31 de dezembro de 2025).

A Companhia consolida os fundos Natura Pay FIDC I e II por concluir que detém o controle sobre os fundos de investimentos. Neste sentido, nas informações financeiras consolidadas da Companhia, os ativos e passivos dos Natura Pay FIDC I e II são apresentados de acordo com sua natureza. As aplicações financeiras, substancialmente representadas por operações compromissadas, totalizam R$ 67.671 (R$ 101.001 em 31 de dezembro de 2025) e são classificadas como equivalentes de caixa. Os direitos creditórios são apresentados no grupo de contas a receber (nota explicativa nº 8); enquanto as obrigações com as cotas seniores, acrescidas dos rendimentos, são apresentadas como passivo financeiro, na rubrica "Obrigações com cotistas sêniores nos Natura Pay FIDC I e II" (nota explicativa nº 36).

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Contas a receber de clientes	270.310	1.112.942	4.747.813	5.114.940
(-) Perdas de crédito esperadas	(79.827)	(144.666)	(407.757)	(434.914)
	190.483	**968.276**	**4.340.056**	**4.680.026**

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquido da provisão para perdas de crédito esperadas. A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 30 de setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025:

	30/09/2026				31/12/2025			
	Controladora		Consolidado		Controladora		Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	128.505	(4.058)	3.969.811	(28.700)	776.663	(15.511)	4.250.738	(95.323)
Vencidos:								
Até 30 dias	34.784	(6.510)	267.965	(26.351)	119.474	(8.765)	345.525	(27.622)
De 31 a 60 dias	22.303	(9.068)	70.812	(29.261)	45.264	(15.741)	98.158	(34.353)
De 61 a 90 dias	22.510	(11.845)	65.970	(32.423)	42.524	(21.329)	88.564	(43.750)
De 91 a 180 dias (a)	62.208	(48.346)	373.255	(291.022)	129.017	(83.320)	331.955	(233.866)
	270.310	**(79.827)**	**4.747.813**	**(407.757)**	**1.112.942**	**(144.666)**	**5.114.940**	**(434.914)**

(a) Parte deste saldo contempla títulos a receber vencidos há mais de 180 dias.

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(144.101)**	**(359.425)**
Adições, líquidas de reversões	(224.717)	(377.320)
Baixas [a]	238.460	343.916
Ajustes de conversão	-	30.558
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(20.104)
Saldo em 30 de setembro de 2025	**(130.358)**	**(382.375)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**(144.666)**	**(434.914)**
Adições, líquidas de reversões	(142.406)	(330.729)
Baixas [a]	207.245	343.598
Ajustes de conversão	-	14.288
Saldo em 30 de setembro de 2026	**(79.827)**	**(407.757)**

(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.

9. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Produtos acabados	593.778	494.911	2.279.958	2.042.297
Matérias-primas e materiais de embalagem	10.762	8.688	1.324.200	1.018.626
Materiais auxiliares	92.131	72.381	190.030	173.309
Produtos em elaboração	-	-	80.446	70.134
(-) Perdas na realização dos estoques	(10.421)	(30.407)	(488.026)	(338.759)
	686.250	**545.573**	**3.386.608**	**2.965.607**

A movimentação das perdas na realização dos estoques para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**(29.167)**	**(327.520)**
Adições, líquidas de reversões [a]	(893)	(193.830)
Baixas [b]	3.680	174.380
Ajustes de conversão	-	21.667
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	(53.405)
Saldo em 30 de setembro de 2025	**(26.380)**	**(378.708)**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**(30.407)**	**(338.759)**
Adições, líquidas de reversões [a]	10.744	(220.263)
Baixas [b]	9.242	59.288
Ajustes de conversão	-	11.708
Saldo em 30 de setembro de 2026	**(10.421)**	**(488.026)**

a) Refere-se à constituição e/ou reversões líquidas de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Companhia e suas controladas.

b) Consistem na baixa de produtos para os quais já haviam sido registradas perdas, em relação aos quais a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de venda e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
ICMS sobre aquisição de insumos [a]	42.810	75.061	273.413	278.107
Tributos sobre aquisição de insumos – no exterior	-	-	178.430	330.854
PIS e COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos [b]	233.724	328.264	485.928	568.307
Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI [c]	-	-	104.067	209.425
Outros	36.608	18.500	63.186	46.124
	313.142	**421.825**	**1.105.024**	**1.432.817**
Circulante	109.520	213.022	741.499	1.067.920
Não circulante	203.622	208.803	363.525	364.897

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 e COFINS. A realização desses créditos normalmente ocorre por meio de compensação com operações de venda no mercado interno.

c) O saldo será utilizado para compensação de IPI e outros impostos federais a pagar em operações futuras da Companhia.

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026, a Companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda negativa de 5,81%, resultante de prejuízo antes dos impostos de R$340.623 e despesa de imposto de renda de R$19.787. O desvio em relação à alíquota nominal de 34% decorreu, principalmente, de benefícios fiscais permanentes, incluindo subvenções para investimento e outros incentivos, bem como do mix de resultados antes dos impostos das entidades do Grupo em diferentes jurisdições. Também contribuíram para a taxa efetiva os prejuízos fiscais sem reconhecimento de benefício tributário, os efeitos da hiperinflação na Argentina, as diferentes alíquotas nominais aplicáveis às controladas no exterior e outros efeitos fiscais permanentes.

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 27,61%, resultante de um lucro antes dos impostos de R$473.860 e uma despesa de imposto de renda de R$130.819. Essa taxa efetiva, que se desviou da alíquota nominal de 34% foi impactada principalmente por benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimentos e outros incentivos. Em contrapartida, houve o impacto do mix de resultados antes de impostos por país, com prejuízos fiscais não beneficiados, ajuste da hiperinflação na Argentina, diferentes alíquotas nominais de controladas no exterior e efeitos fiscais permanentes em diversas jurisdições.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os períodos de nove meses findo em 30 de setembro de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado	
	Ativo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**667.348**	**1.297.821**	**-**
Efeito no resultado	14.556	(8.866)	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(3.667)	(3.767)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa (outros resultados abrangentes)	251	28.086	-
Ajustes de conversão	-	(34.184)	-
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	37.211	481.468	(135.029)
Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo		(135.029)	135.029
Saldo em 30 de setembro de 2025	**715.699**	**1.625.529**	**-**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**1.130.147**	**2.024.053**	**-**
Efeito no resultado	148.447	239.728	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(379)	(379)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de *hedge* de fluxo de caixa	-	(2.661)	-
Ajustes de conversão	-	(30.847)	-
Saldo em 30 de setembro de 2026	**1.278.215**	**2.229.894**	**-**

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 nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025.

A Administração da Companhia 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.

12. DEPÓSITOS JUDICIAIS

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Processos tributários sem provisão [a]	356.811	351.647	829.292	537.647
Processos tributários provisionados [b]	142.950	130.979	159.276	146.561
Processos cíveis sem provisão	2.559	2.523	2.946	2.906
Processos cíveis provisionados	419	885	626	1.079
Processos trabalhistas sem provisão	2.051	3.414	3.268	4.782
Processos trabalhistas provisionados	423	996	541	1.145
Total de depósitos judiciais	**505.213**	**490.444**	**995.949**	**694.120**

a) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST e PIS/COFINS.
b) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores destacados na nota explicativa nº 21 e aos valores provisionados conforme nota explicativa nº 22.

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**354.869**	**544.097**
Novos depósitos	28.833	61.898
Resgates em favor da Companhia	(4.794)	(4.904)
Atualização monetária e juros	19.985	34.468
Aplicação na liquidação de processos	(1.675)	(1.881)
Ajustes de conversão	-	(4.722)
Saldo em 30 de setembro de 2025	**397.218**	**628.956**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**490.444**	**694.120**
Novos depósitos [a]	2.636	282.352
Resgates em favor da Companhia	(13.528)	(13.567)
Atualização monetária e juros	30.855	43.374
Aplicação na liquidação de processos	(5.194)	(5.323)
Ajustes de conversão	-	(5.007)
Saldo em 30 de setembro de 2026	**505.213**	**995.949**

a) Refere-se, substancialmente, ao depósito judicial no montante de R$ 224.943 (composto por R$ 150.000 adicionado no segundo trimestre e R$ 74.943 no terceiro trimestre), relacionado ao processo judicial que discute a exclusão do PIS/COFINS de suas próprias bases de cálculo.

13. OUTROS ATIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Adiantamento para propaganda e marketing	119.718	46.444	132.989	60.148
Adiantamento para fornecedores	86.703	62.439	162.892	150.161
Adiantamento para colaboradores	12.714	6.594	25.773	19.225
Despesas antecipadas com seguros	6.233	20.198	12.778	35.818
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	4.536	6.015	39.146	41.403
Créditos de carbono	12.421	22.129	12.421	22.129
Outros	10.124	26.248	95.993	80.191
	252.449	**190.067**	**481.992**	**409.075**
Circulante	248.426	184.847	458.759	363.090
Não circulante	4.023	5.220	23.233	45.985

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

A seguir, são apresentados os efeitos das movimentações do saldo de ativos classificados como mantidos para venda. Os eventuais impactos na demonstração do resultado decorrentes da baixa desses ativos são reconhecidos na rubrica "Outras despesas operacionais" (nota explicativa nº 30), uma vez que não atendem aos critérios para a classificação como operações descontinuadas.

Consolidado	Propriedades (a)	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**26.708**	**26.708**
Movimentações de saldo após o reconhecimento inicial	9.541	9.541
Ajustes de conversão	(1.322)	(1.322)
Baixa por alienação	(3.333)	(3.333)
Saldo em 30 de setembro de 2026	**31.594**	**31.594**

a) Em 31 de dezembro de 2025 e em 30 de setembro de 2026, os ativos mantidos para venda são compostos por propriedades das controladas Natura México e Natura Argentina.

15. INVESTIMENTOS

	30/09/2026																
Controladas diretas da Companhia	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Combinação de negócios Avon Latam (c)	Outras controladas (a)	**Total Ativo**	Natura &Co International S.à r.l.	Avon Chile	**Total Passivo**	**Total**
Percentual de participação	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%		100,00%	99,88%		
Patrimônio líquido	2.690.241	258.440	180.679	958.887	825.841	291.712	114.155	226.588	312.544	681.824	-	76.431	**6.617.342**	(2.996.357)	(59.255)	**(3.055.612)**	**3.561.730**
Participação da Companhia	2.653.262	258.412	180.661	958.794	825.673	291.712	114.156	226.587	312.544	681.142	-	76.438	**6.579.381**	(3.038.966)	(60.125)	**(3.099.091)**	**3.480.290**
Lucro líquido (prejuízo)	(5.317)	32.925	32.567	879	78.923	76.061	18.318	24.307	(16.811)	68.927	-	8.943	**319.722**	(697.264)	(3.648)	**(700.912)**	**(381.190)**
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94.554	-	**94.554**	143.584	-	**143.584**	**238.138**
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	926.265	-	**926.265**	2.716.463	-	**2.716.463**	**3.642.728**
Saldos em 31 de dezembro de 2025	**2.649.571**	**258.555**	**160.438**	**862.470**	**1.090.480**	**195.176**	**107.838**	**202.280**	**329.187**	**611.688**	**1.113.371**	**93.592**	**7.674.646**	**(348.698)**	**(64.975)**	**(413.673)**	**7.260.973**
Equivalência patrimonial	(5.317)	32.922	32.564	884	78.923	76.061	18.318	24.307	(16.811)	68.858	-	8.946	**319.655**	(697.264)	(3.648)	**(700.912)**	**(381.257)**
Equivalência patrimonial (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.010)	-	**(6.010)**	(24.984)	-	**(24.984)**	**(30.994)**
Ajustes de conversão	(57)	(33.065)	(12.341)	(90.450)	(68.074)	20.475	-	-	-	-	-	(3.216)	**(186.728)**	217.489	8.498	**225.987**	**39.259**
Ajustes de conversão (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(86.542)	-	**(86.542)**	(194.845)	-	**(194.845)**	**(281.387)**
Ajustes de conversão (economia hiperinflacionária)	-	-	-	183.327	-	-	-	-	-	-	-	-	**183.327**	-	-	**-**	**183.327**
Contribuição da Controladora para planos de opções de ações	3.898	-	-	-	-	-	-	-	168	596	-	-	**4.662**	-	-	**-**	**4.662**
Efeito sobre *hedge accounting* líquido dos efeitos tributários	5.167	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**5.167**	-	-	**-**	**5.167**
Dividendos recebidos	-	-	-	-	-	-	(12.000)	-	-	-	-	(300)	**(12.300)**	-	-	**-**	**(12.300)**
Redução de capital	-	-	-	-	(275.656)	-	-	-	-	-	-	(25.000)	**(300.656)**	-	-	**-**	**(300.656)**
Aumentos de capital/capitalização de mútuo (b)	-	-	-	2.563	-	-	-	-	-	-	-	2.416	**4.979**	869.383	-	**869.383**	**874.362**
Saldos em 30 de setembro de 2026	**2.653.262**	**258.412**	**180.661**	**958.794**	**825.673**	**291.712**	**114.156**	**226.587**	**312.544**	**681.142**	**1.020.819**	**76.438**	**7.600.200**	**(178.919)**	**(60.125)**	**(239.044)**	**7.361.156**

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

(b) Refere-se às capitalizações realizadas pela Companhia em sua controlada direta, Natura &Co Internacional S.à r.l., destinadas à liquidação financeira do litígio denominado caso Chapman, ao pagamento dos instrumentos financeiros derivativos e recompra de títulos de dívidas (*bonds*), todos registrados na Natura &Co Luxembourg Holdings, controlada indireta, ocorridos em 6 de março, 22 de junho e 1 de setembro de 2026, respectivamente.

(c) Composto pelos saldos de PPA envolvendo aquisição das seguintes controladas: Avon Argentina, Avon Chile, Avon Colômbia, Avon Equador, Avon México e Avon Peru.

	30/09/2025																		
	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Avon Industria	Avon Argentina	Combinação de negócios Avon Latam (c)	Outras controladas	**Total**	Natura &Co International S.à r.l.	Avon Chile	**Total**	**Total**
Percentual de participação	100,00%	100,00%	100,00%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	98,00%	100,00%	100,00%		100,00%	99,88%		
Patrimônio líquido das controladas	2.649.830	199.888	108.948	1.123.595	1.060.309	169.786	93.623	161.429	322.856	606.934	907.273	-	-	93.217	**7.497.688**	(4.628.249)	(54.588)	**(4.682.837)**	**2.814.851**
Participação no patrimônio líquido	2.596.794	199.869	108.944	1.123.481	1.060.095	169.785	93.625	161.427	322.856	606.327	889.681	1	-	93.217	**7.426.102**	(4.628.247)	(58.789)	**(4.687.036)**	**2.739.066**
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	67.247	17.795	35.114	326.223	141.777	54.364	22.257	45.756	16.087	24.588	(38.797)	-	-	(45.043)	**667.368**	(2.298.740)	(162)	**(2.298.902)**	**(1.631.534)**
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	95.636	-	**95.636**	177.923	-	**177.923**	**273.559**
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.399.616	-	**5.399.616**	2.747.734	-	**2.747.734**	**8.147.350**
Saldos em 31 de dezembro de 2024	**2.123.864**	**206.543**	**79.864**	**1.134.539**	**936.881**	**120.619**	**111.368**	**150.671**	**306.685**	**579.462**	**938.240**	**7.868**	**-**	**32.851**	**6.729.455**	**-**	**(99.632)**	**(99.632)**	**6.629.823**
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.546.617	-	**5.546.617**	307.075		**307.075**	**5.853.692**
Incorporação Avon Argentina	-	-	-	(92.653)	-	-	-	-	-	-	-	92.653	-	-	**-**	-	-	**-**	**-**
Resultado de equivalência patrimonial	67.247	17.795	35.114	326.190	141.749	54.364	22.257	45.756	16.087	24.563	(38.797)	(80.758)	-	(45.043)	**586.524**	(2.298.740)	(162)	**(2.298.902)**	**(1.712.378)**
Resultado de equivalência patrimonial - combinação de negócios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(14.678)	-	**(14.678)**	(8.309)	-	**(8.309)**	**(22.987)**
Ajustes na conversão	1.209	(24.469)	(6.034)	(399.511)	(18.535)	(5.198)	-	-	-	(1.503)	-	(2.433)	-	(2.491)	**(458.965)**	80.206	10.261	**90.467**	**(368.498)**
Ajustes de conversão - combinação de negócios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(36.687)	-	**(36.687)**	3.106	-	**3.106**	**(33.581)**
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	(50)	-	-	154.639	-	-	-	-	-	-	-	(17.330)	-	-	**137.259**	(1.972)	-	**(1.972)**	**135.287**
Contribuição da controladora para planos de opções de ações	4.372	-	-	-	-	-	-	-	84	3.805	-	-	-	-	**8.261**	-	-	**-**	**8.261**
Redução em Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.500)	**(12.500)**	-	-	**-**	**(12.500)**
Efeito sobre *hedge accounting* líquido dos efeitos tributários	(54.033)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.762)	-	-	-	**(63.795)**	3.351	-	**3.351**	**(60.444)**
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-	-	(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	**(40.000)**	-	-	**-**	**(40.000)**
Aumentos / Redução de capital	454.185	-	-	277	-	-	(10.000)	(25.000)	-	-	-	-	-	120.400	**539.862**	212.693	30.744	**243.437**	**783.299**
Saldos em 30 de setembro de 2025	**2.596.794**	**199.869**	**108.944**	**1.123.481**	**1.060.095**	**169.785**	**93.625**	**161.427**	**322.856**	**606.327**	**889.681**	**-**	**5.495.252**	**93.217**	**12.921.353**	**(1.702.590)**	**(58.789)**	**(1.761.379)**	**11.159.974**

16. IMOBILIZADO

		Controladora				
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	30/09/2026
Valor de custo:						
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.208	-	-	-	1.208
Instalações	-	6.781	88	-	2.503	9.372
Máquinas e acessórios	3 a 15	326.025	2.755	(170)	7.659	336.269
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	149.621	-	-	127	149.748
Edifícios	14 a 60	157.014	-	(2.491)	-	154.523
Móveis e utensílios	2 a 25	40.089	-	(3)	1.422	41.508
Terrenos	-	96.029	639	-	-	96.668
Equipamentos de informática	3 a 15	148.554	2.370	(63.087)	7.954	95.791
Projetos em andamento	-	43.053	10.983	-	(17.260)	36.776
Total custo		**969.187**	**16.835**	**(65.751)**	**2.405**	**922.676**
Valor da depreciação:						
Veículos		(733)	(8)	-	-	(741)
Ferramentas e acessórios		(599)	(73)	-	-	(672)
Instalações		(1.832)	(1.617)	-	-	(3.449)
Máquinas e acessórios		(165.915)	(15.319)	71	-	(181.163)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(85.430)	(6.056)	-	-	(91.486)
Edifícios		(7.677)	(6.952)	-	-	(14.629)
Móveis e utensílios		(18.444)	(2.208)	3	-	(20.649)
Equipamentos de informática		(107.502)	(10.473)	62.460	-	(55.515)
Total depreciação		**(388.132)**	**(42.706)**	**62.534**	**-**	**(368.304)**
Total líquido		**581.055**	**(25.871)**	**(3.217)**	**2.405**	**554.372**

		Controladora					
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/09/2025
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.280	-	-	1.537	(101)	2.716
Máquinas e acessórios	3 a 15	340.116	-	(451)	9.278	(44.043)	304.900
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	158.064	-	-	1.229	(23.307)	135.986
Edifícios	14 a 60	112.094	-	-	292	-	112.386
Móveis e utensílios	2 a 25	32.617	201	(10)	458	(522)	32.744
Terrenos	-	16.516	-	-	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	129.603	3.032	(3.557)	11.489	(2.841)	137.726
Projetos em andamento	-	79.407	14.481	(97)	(18.561)	(1.739)	73.491
Total custo		**870.510**	**17.714**	**(4.115)**	**5.722**	**(72.553)**	**817.278**
Valor da depreciação:							
Veículos		(723)	(8)	-	-	-	(731)
Ferramentas e acessórios		(536)	(1.333)	-	-	34	(1.835)
Máquinas e acessórios		(162.260)	(16.921)	349	-	18.137	(160.695)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(88.712)	(5.356)	-	-	10.503	(83.565)
Edifícios		(4.109)	(2.668)	-	-	-	(6.777)
Móveis e utensílios		(16.568)	(1.575)	8	-	246	(17.889)
Equipamentos de informática		(98.155)	(9.303)	3.012	-	1.097	(103.349)
Total depreciação		**(371.063)**	**(37.164)**	**3.369**	**-**	**30.017**	**(374.841)**
Total líquido		**499.447**	**(19.450)**	**(746)**	**5.722**	**(42.536)**	**442.437**

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

		Consolidado					
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2026
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	55.355	-	(4.652)	7.784	(28.154)	30.333
Moldes	3	245.654	-	(2.425)	4.239	561	248.029
Ferramentas e acessórios	3 a 20	27.939	121	(2.486)	2.463	(3.819)	24.218
Instalações	3 a 60	402.931	96	(2.540)	12.633	3.944	417.064
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.535.957	4.291	(4.040)	122.224	145.585	1.804.017
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	325.934	16.397	(9.062)	4.913	(4.233)	333.949
Edifícios	14 a 60	879.621	-	(10.401)	1.682	3.939	874.841
Móveis e utensílios	2 a 25	170.948	4.463	(10.886)	8.849	(4.497)	168.877
Terrenos	-	228.176	639	-	-	1.458	230.273
Equipamentos de informática	3 a 15	256.228	5.026	(71.345)	17.689	(1.239)	206.359
Projetos em andamento	-	393.241	100.516	(2.882)	(163.903)	(3.525)	323.447
Outros ativos	-	123	-	-	-	145	268
Total custo		**4.522.107**	**131.549**	**(120.719)**	**18.573**	**110.165**	**4.661.675**
Valor da depreciação:							
Veículos		(21.617)	(6.753)	1.991	-	22.011	(4.368)
Moldes		(216.372)	(10.645)	2.460	-	(755)	(225.312)
Ferramentas e acessórios		71.139	(2.928)	1.887	(82.586)	3.709	(8.779)
Instalações		(243.661)	(14.693)	2.652	(5)	(716)	(256.423)
Máquinas e acessórios		(938.972)	(83.420)	8.952	82.636	(121.205)	(1.052.009)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(154.243)	(28.550)	8.318	(7.584)	1.888	(180.171)
Edifícios		(242.315)	(23.902)	6.469	-	(12.049)	(271.797)
Móveis e utensílios		(82.634)	(12.135)	7.778	(1)	2.506	(84.486)
Equipamentos de informática		(223.614)	(19.438)	70.783	7.573	2.596	(162.100)
Outros ativos		(696)	(58)	-	-	545	(209)
Total depreciação		**(2.052.985)**	**(202.522)**	**111.290**	**33**	**(101.470)**	**(2.245.654)**
Total líquido		**2.469.122**	**(70.973)**	**(9.429)**	**18.606**	**8.695**	**2.416.021**

		Consolidado							
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferências para Ativo mantido para venda	Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	30/09/2025
Valor de custo:									
Veículos	2 a 5	73.321	-	(61)	258	-	(2)	(17.877)	55.639
Moldes	3	237.752	3.414	-	1.225	-	-	6.821	249.212
Ferramentas e acessórios	3 a 20	117.395	1.683	(87.071)	2.315	(253)	2.380	(9.065)	27.384
Instalações	3 a 60	368.566	174	-	12.025	-	53	(487)	380.331
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.917.625	29.447	(14.001)	24.090	(12.937)	125.777	(93.642)	1.976.359
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	294.226	17.155	(19.563)	10.526	-	4.098	(6.996)	299.446
Edifícios	14 a 60	951.482	-	-	2.454	(87.561)	177.895	(139.539)	904.731
Móveis e utensílios	2 a 25	180.062	10.770	(10.785)	3.958	(7.999)	900	(8.017)	168.889
Terrenos	-	75.003	-	-	-	(493)	176.687	(7.265)	243.932
Equipamentos de informática	3 a 15	271.036	5.267	(7.050)	14.110	-	2.376	(16.434)	269.305
Outros ativos		-	-	-	-	-	1.235	(100)	1.135
Projetos em andamento	-	307.376	115.315	(6.629)	(65.234)	2	22.174	(22.833)	350.171
Total custo		**4.793.844**	**183.225**	**(145.160)**	**5.727**	**(109.241)**	**513.573**	**(315.434)**	4.926.534
Valor da depreciação:									
Veículos		(23.042)	(7.296)	51	23	-	-	7.856	(22.408)
Moldes		(198.230)	(12.897)	-	-	-	-	(6.577)	(217.704)
Ferramentas e acessórios		(17.137)	(1.563)	82.583	-	253	-	8.082	72.218
Instalações		(227.944)	(12.344)	-	137	-	-	1.926	(238.225)
Máquinas e acessórios		(1.310.634)	(76.852)	1.510	(160)	11.757	-	69.400	(1.304.979)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(150.510)	(20.312)	17.480	-	-	-	3.958	(149.384)
Edifícios		(456.671)	(22.155)	-	-	54.345	-	125.744	(298.737)
Móveis e utensílios		(104.891)	(11.410)	10.597	-	6.065	-	6.007	(93.632)
Equipamentos de informática		(246.390)	(19.639)	6.333	-	-	-	15.463	(244.233)
Outros ativos		-	(81)	-	-	-		2	(79)
Total depreciação		**(2.735.449)**	**(184.549)**	**118.554**	**-**	**72.420**	-	**231.861**	**(2.497.163)**
Total líquido		**2.058.395**	**(1.324)**	**(26.606)**	**5.727**	**(36.821)**	**513.573**	**(83.573)**	**2.429.371**

17. INTANGÍVEL

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

A Companhia considera, entre outros fatores, a relação entre seu valor de mercado e o valor contábil de seu patrimônio líquido na avaliação da existência de indícios de perda por redução ao valor recuperável de seus ativos (*impairment*).

Em 30 de setembro de 2026, o valor de mercado da Companhia era inferior ao valor contábil do patrimônio líquido. 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 no Brasil e na América Latina e associados ao grupo de unidade geradora de caixa ("UGC") referente ao segmento operacional Natura, tendo em vista que o valor recuperável do grupo de UGC 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 2025.

As principais premissas utilizadas na mensuração do valor recuperável da UGC incluem projeções de fluxos de caixa futuros, baseadas em orçamentos e planos de negócios formalmente aprovados pela governança da Companhia, bem como taxas de desconto que refletem o custo médio ponderado de capital (WACC) das operações nas quais a UGC está inserida. Essas taxas incorporam avaliações de mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e aos riscos específicos de cada UGC, na medida em que não estejam refletidos nos fluxos de caixa projetados.

As premissas utilizadas não sofreram alterações significativas em 30 de setembro de 2026 quando comparadas àquelas adotadas em 31 de dezembro de 2025.

Composição dos ativos intangíveis

		Controladora				
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	30/09/2026
Valor de custo:						
Softwares	3 a 10	1.497.714	5.629	(351.450)	(2.405)	1.149.488
Goodwill Avon Brasil	-	4.442.544	-	-	-	4.442.544
Relacionamento com representantes de vendas (PPA Avon Brasil)	10 a 15	209.645	-	-	-	209.645
Total custo		**6.149.903**	**5.629**	**(351.450)**	**(2.405)**	**5.801.677**
Valor da amortização:						
Softwares		(1.137.411)	(126.278)	351.315	-	(912.374)
Relacionamento com representantes de vendas (PPA Avon Brasil)		(5.666)	(50.995)	-	-	(56.661)
Total amortização acumulada		**(1.143.077)**	**(177.273)**	**351.315**	**-**	**(969.035)**
Total líquido		**5.006.826**	**(171.644)**	**(135)**	**(2.405)**	**4.832.642**

		Controladora					
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	30/09/2025
Valor de custo:							
Software	3 a 10	1.574.610	6.096	(5.557)	(5.722)	(88.308)	1.481.119
Total custo		**1.574.610**	**6.096**	**(5.557)**	**(5.722)**	**(88.308)**	**1.481.119**
Valor da amortização:							
Software		(1.031.429)	(146.096)	1.555	-	87.747	(1.088.223)
Total amortização acumulada		**(1.031.429)**	**(146.096)**	**1.555**	**-**	**87.747**	**(1.088.223)**
Total líquido		**543.181**	**(140.000)**	**(4.002)**	**(5.722)**	**(561)**	**392.896**

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

	Consolidado						
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2026
Valor de custo:							
Softwares	2,5 a 10	2.078.143	52.297	(378.821)	(18.453)	(26.142)	1.707.024
Goodwill Singu (atualmente Bluma)	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Goodwill Avon Brasil e Latam	-	8.360.535	-	-	-	(275.259)	8.085.276
Marca - PPA Avon Brasil e Latam	-	840.767	-	(3.884)	-	(49.446)	787.437
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual (PPA Avon Latam)	9	162.480	-	(1.082)	-	(9.361)	152.037
Relacionamento com representantes de vendas (PPA Avon Brasil e Latam)	10 a 15	502.015	-	-	-	(11.410)	490.605
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	4.135	-	-	-	42	4.177
Total custo		**12.000.124**	**52.297**	**(383.787)**	**(18.453)**	**(371.576)**	**11.278.604**
Valor da amortização:							
Softwares		(1.529.826)	(166.895)	378.821	-	18.535	(1.299.365)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual (PPA Avon Latam)		(9.652)	(13.522)	-	-	(110)	(23.284)
Relacionamento com representantes de vendas (PPA Avon Brasil e Latam)		(68.544)	(100.868)	-	-	2.331	(167.081)
Outros intangíveis		(1.405)	-	-	-	(42)	(1.447)
Total amortização acumulada		**(1.609.427)**	**(281.285)**	**378.821**	**-**	**20.714**	**(1.491.177)**
Total líquido		**10.390.697**	**(228.988)**	**(4.966)**	**(18.453)**	**(350.862)**	**9.787.427**

	Consolidado							
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	30/09/2025
Valor de custo:								
Software	2,5 a 10	2.017.051	56.558	(21.412)	(5.747)	9.007	(16.612)	2.038.845
Goodwill Singu	-	52.049	-	-	-	-	-	52.049
Goodwill Avon Latam	-	-	-	-	-	8.181.435	(34.085)	8.147.350
Marca - PPA Avon Brasil e Latam	-	-	-	-	833.845	-	(21.163)	812.682
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	-	-	-	161.143	-	(8.755)	152.388
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	-	-	2	(96)	360
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	-	-	-	483.269	(1.771)	481.498
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8.751	141	-	-	4	(877)	8.019
Total custo		**2.078.305**	**56.699**	**(21.412)**	**989.241**	**8.673.717**	**(83.359)**	**11.693.191**
Valor da amortização:								
Software		(1.297.448)	(182.799)	14.356	-	-	12.073	(1.453.818)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		-	(4.788)	-	-		81	(4.707)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	-	96	(358)
Relacionamento com representantes de vendas		-	(33.501)	-	-		1.294	(32.207)
Outros intangíveis		(744)	-	-	-	-	-	(744)
Total amortização acumulada		**(1.298.646)**	**(221.088)**	**14.356**	**-**	**-**	**13.544**	**(1.491.834)**
Total líquido		**779.659**	**(164.389)**	**(7.056)**	**989.241**	**8.673.717**	**(69.815)**	**10.201.357**

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

a) Direito de uso

		Controladora			
	Vida útil em anos [a]	31/12/2025	Adições	Baixas	30/09/2026
Valor de custo:					
Veículos	3	70.581	16.460	(39.871)	47.170
Edifícios	3 a 10	740.309	56.599	(5.772)	791.136
Equipamentos de informática	2,5 a 10	-	4.953	-	4.953
Máquinas e equipamentos	3 a 10	8.695	7.030	(434)	15.291
Total custo		**819.585**	**85.042**	**(46.077)**	**858.550**
Valor da depreciação:					
Veículos		(41.511)	(18.392)	38.772	(21.131)
Edifícios		(417.486)	(65.246)	-	(482.732)
Equipamentos de informática		-	(2.914)	-	(2.914)
Máquinas e equipamentos		(5.226)	(2.225)	434	(7.017)
Total depreciação acumulada		**(464.223)**	**(88.777)**	**39.206**	**(513.794)**
Total líquido		**355.362**	**(3.735)**	**(6.871)**	**344.756**

		Controladora			
	Vida útil em anos [a]	31/12/2024	Adições	Baixas	30/09/2025
Valor de custo:					
Veículos	3	65.420	-	(3.152)	62.268
Edifícios	3 a 10	752.625	4.009	(38.071)	718.563
Software	2,5 a 10	5.566	-	-	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	(2.208)	8.261
Total custo		**834.080**	**4.009**	**(43.431)**	**794.658**
Valor da depreciação:					
Veículos		(39.149)	(15.232)	3.152	(51.229)
Edifícios		(360.552)	(49.399)	8.523	(401.428)
Software		(3.961)	(1.605)	-	(5.566)
Máquinas e equipamentos		(4.663)	(2.085)	2.208	(4.540)
Total depreciação acumulada		**(408.325)**	**(68.321)**	**13.883**	**(462.763)**
Total líquido		**425.755**	**(64.312)**	**(29.548)**	**331.895**

		Consolidado					
	Vida útil em anos (a)	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	30/09/2026
Valor de custo:							
Veículos	3	112.173	26.445	(45.124)	(692)	(4.728)	88.074
Máquinas e equipamentos	3 a 10	12.052	7.030	(25.845)	692	46.624	40.553
Edifícios	3 a 10	1.199.848	79.743	(106.038)	(122.442)	(18.548)	1.032.563
Equipamentos de informática	-	66	5.787	(533)	-	(1.074)	4.246
Lojas de varejo	3 a 10	148.653	75.600	(16.523)	122.323	886	330.939
Softwares	3 a 4	1.808	-	(1.934)	-	126	-
Total custo		**1.474.600**	**194.605**	**(195.997)**	**(119)**	**23.286**	**1.496.375**
Valor da depreciação:							
Veículos		(55.437)	(30.835)	43.186	459	4.233	(38.394)
Máquinas e equipamentos		(5.188)	(7.008)	25.845	(505)	(43.451)	(30.307)
Edifícios		(691.870)	(103.905)	94.862	45.614	13.856	(641.443)
Lojas de varejo		(52.544)	(46.370)	15.132	(45.602)	(617)	(130.001)
Equipamentos de informática		(1.045)	(3.624)	533	-	2.010	(2.126)
Softwares		(1.773)	(43)	1.934	-	(118)	-
Total depreciação acumulada		**(807.857)**	**(191.785)**	**181.492**	**(34)**	**(24.087)**	**(842.271)**
Total líquido		**666.743**	**2.820**	**(14.505)**	**(153)**	**(801)**	**654.104**

		Consolidado						
	Vida útil em anos (a)	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Incorporação Natura &Co Holding S.A.	Ajustes de conversão	30/09/2025
Valor de custo:								
Veículos	3	80.584	15.584	(8.910)	-	8.908	(630)	95.536
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	-	(5.686)	-	1.205	-	9.520
Edifícios	3 a 10	1.185.499	56.202	(52.644)	20	47.729	(64.216)	1.172.590
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	10.539	(47.986)	-	-	(380)	130.144
Software	3 a 4	11.092	-	(3.786)	-	-	(62)	7.244
Total custo		**1.459.147**	**82.325**	**(119.012)**	**20**	**57.842**	**(65.288)**	**1.415.034**
Valor da depreciação:								
Veículos		(49.307)	(21.730)	7.944	-	-	798	(62.295)
Máquinas e equipamentos		(6.803)	(3.422)	5.686	-	-	-	(4.539)
Edifícios		(572.699)	(127.356)	23.579	-	-	33.808	(642.668)
Lojas de varejo		(81.760)	(14.363)	40.357	-	-	7.207	(48.559)
Software		(9.017)	(1.923)	3.786	-	-	53	(7.101)
Total depreciação acumulada		**(719.586)**	**(168.794)**	**81.352**	**-**	**-**	**41.866**	**(765.162)**
Total líquido		**739.561**	**(86.469)**	**(37.660)**	**20**	**57.842**	**(23.422)**	**649.872**

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.

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Valores reconhecidos na demonstração dos resultados:				
Despesa financeira sobre arrendamento	22.422	45.313	51.608	81.272
Amortização de direito de uso	88.777	68.321	191.785	168.794
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	454	1.463	1.188	6.967
Total	**111.653**	**115.097**	**244.581**	**257.033**
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (principal)	129.485	85.847	204.107	172.473
Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (juros)	22.422	45.313	53.422	80.714
Total	**151.907**	**131.160**	**257.529**	**253.187**

b) Passivo de arrendamento

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Circulante	93.343	83.785	212.710	192.427
Não circulante	128.004	189.002	320.217	401.465
Total	**221.347**	**272.787**	**532.927**	**593.892**

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**345.715**	**683.150**
Novos contratos e modificações	4.009	82.325
Pagamentos – principal	(85.847)	(172.473)
Pagamentos – juros	(45.313)	(80.714)
Apropriação de encargos financeiros	45.313	81.272
Baixas	(29.548)	(38.663)
Ajustes de conversão	-	(31.496)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	33.640
Saldo em 30 de setembro de 2025	**234.329**	**557.041**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**272.787**	**593.892**
Novos contratos e modificações	85.042	194.780
Pagamentos – principal	(129.485)	(204.107)
Pagamentos – juros	(22.422)	(53.422)
Apropriação de encargos financeiros	22.422	51.608
Baixas	(6.997)	(27.224)
Ajustes de conversão	-	(22.600)
Saldo em 30 de setembro de 2026	**221.347**	**532.927**

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Menos de um ano	116.046	108.774	281.771	246.647
Um a cinco anos	124.013	203.907	342.051	461.807
Mais de cinco anos	62.616	49.666	51.882	49.666
Total do fluxo esperado	**302.675**	**362.347**	**675.704**	**758.120**
Juros a incorrer	(81.328)	(89.560)	(142.777)	(164.228)
Total contábil	**221.347**	**272.787**	**532.927**	**593.892**

19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

	Ref.	Controladora 30/09/2026	Controladora 31/12/2025	Consolidado 30/09/2026	Consolidado 31/12/2025
Captação na moeda funcional da Controladora					
Financiadora de estudos e projetos FINEP		4.431	2.814	4.431	2.814
Debêntures – CRI	A	681.941	885.025	681.941	885.025
Debêntures vinculadas a metas de sustentabilidade	B e C	2.080.584	1.328.241	2.080.584	1.328.241
		2.766.956	**2.216.080**	**2.766.956**	**2.216.080**
Captação em moeda funcional diferente da Controladora					
Sustainability-Linked Bonds	D	-	-	2.272.436	2.462.530
Títulos representativos de dívida (*unsecured bonds*)	E	-	-	1.404.838	1.496.782
Captação na modalidade da Lei 4.131/62	F	-	-	303.183	-
		-	-	**3.980.457**	**3.959.312**
Total		**2.766.956**	**2.216.080**	**6.747.413**	**6.175.392**
Circulante		143.914	71.907	517.153	100.502
Não circulante		2.623.042	2.144.173	6.230.260	6.074.890

Ref.	Moeda	Descrição	Emissão	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantidor
A	Real	12ª Emissão	10/10/2022	15/09/ 2029 15/09/2032	6,8% + IPCA; 6,9% +IPCA, com pagamentos semestrais (março e setembro)	CDI+1,35%, CDI+1,60%	Não há
B	Real	13ª Emissão	05/07/2024	15/06/2029	CDI + 1,20% com pagamentos semestrais (junho e dezembro)	CDI+1,20%	Não há
C	Real	14ª Emissão	09/09/2026	09/09/2030 09/09/ 2031	CDI+1,10% com pagamentos semestrais (março e setembro)	CDI+1,10%	Não há
D	Dólar	Bonds 28	03/05/2021	03/05/2028	Juros de 4,125%, com pagamentos semestrais (maio e novembro)	4,125%	Natura Cosméticos
E	Dólar	Bonds 29	19/04/2022	19/04/ 2029	Juros de 6,0%, com pagamentos semestrais (abril e outubro)	6,00%	Natura Cosméticos
F	Dólar	Resolução nº 4.131/62	09/02/2026	10/02/ 2027	SOFR + 0,5842% com pagamento de juros no vencimento	CDI+0,65%	Natura Cosméticos

A movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2026 e 2025 está descrita a seguir:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	**2.389.254**	**2.389.399**
Adições	-	2.787
Amortizações	-	(145)
Apropriação de encargos financeiros	253.911	301.227
Pagamento de encargos financeiros	(182.845)	(183.798)
Efeitos de conversão (outros resultados financeiros)	-	(101.231)
IncorporaçãoNatura &Co Holding S.A.	-	3.925.469
Saldo em 30 de setembro de 2025	**2.460.320**	**6.333.708**
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**2.216.080**	**6.175.392**
Captações	702.338	1.002.338
Amortizações de principal [(a)]	(222.248)	(327.203)
Apropriação de encargos financeiros	251.687	393.596
Pagamento de encargos financeiros	(181.673)	(270.162)
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	(234.701)
Apropriação de custos de captação	772	12.554
Variação cambial (resultado financeiro)	-	(4.401)
Saldo em 30 de setembro de 2026	**2.766.956**	**6.747.413**

a) Durante o terceiro trimestre de 2026, a Companhia realizou a recompra de instrumentos de dívida cujo principal totalizou R$326.482, sendo R$221.527 referentes às debêntures da 12ª emissão (CRI), correspondentes à tranche indexada ao CDI e não designada em relação de contabilidade de *hedge*; R$78.734 (US$15.197) referentes aos *Sustainability-Linked Bonds*; e R$26.221 (US$5.061) referentes aos *unsecured bonds*. A recompra dos *bonds* resultou em desembolso de caixa de R$99.628, sendo a diferença entre o valor contábil dos títulos recomprados e a contraprestação paga reconhecida como ganho em outras receitas financeiras.

A tabela a seguir apresenta exclusivamente os vencimentos da parcela de empréstimos, financiamentos e debêntures classificada no passivo não circulante. Os valores com vencimento de curto prazo, apresentados no passivo circulante, não compõem os montantes demonstrados abaixo.

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
2027	-	216.461	-	196.229
2028	-	-	2.236.168	2.467.021
2029	1.651.769	1.927.712	3.022.819	3.411.640
2030 em diante	971.273	-	971.273	-
Total	**2.623.042**	**2.144.173**	**6.230.260**	**6.074.890**

Novas captações

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada integral da Companhia, concluiu a captação em moeda estrangeira (dólar norte-americano), nos termos da Lei nº 4.131/62, no montante de R$300.000 (US$56.948), com vencimento em 10 de fevereiro de 2027 e remuneração de CDI + 0,65%. A operação foi contratada em conjunto com instrumento financeiro derivativo (*"swap"*) para fins de proteção cambial, não tendo sido designada para fins de contabilidade de *hedge*. A referida captação compõe a dívida bruta da Companhia e não está sujeita à apuração ou divulgação de cláusulas restritivas (*"covenants"*) vinculadas ao desempenho financeiro.

Em 9 de setembro de 2026, a Companhia realizou sua 14ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, em série única, no montante de R$ 700.000, com vencimento em 9 de setembro de 2031. O valor nominal das debêntures será amortizado em duas parcelas iguais, correspondentes a 50% do principal em cada data de amortização, a primeira em 9 de setembro de 2030 e a segunda no vencimento. As debêntures fazem jus a juros remuneratórios equivalentes a 100% da variação acumulada da Taxa DI, acrescida de spread de 1,10% ao ano, com pagamentos semestrais a partir de março de 2027.

A emissão é vinculada ao cumprimento de metas de sustentabilidade relacionadas à participação de plástico sustentável nas embalagens das marcas Natura e Avon na América Latina, estabelecidas em 43% em 31 de dezembro de 2028 e 46% em 31 de dezembro de 2029. Caso a Companhia não atinja as metas estabelecidas ou deixe de cumprir os requerimentos de reporte e verificação previstos contratualmente, a remuneração das debêntures estará sujeita a acréscimo de até 0,20% ao ano na primeira data de verificação, em fevereiro de 2030, e de acréscimo adicional de 0,25% ao ano na segunda data de verificação, em fevereiro de 2031. Os recursos líquidos captados por meio da emissão serão destinados integralmente ao refinanciamento de passivos financeiros da Companhia.

Cláusulas restritivas de contratos

Em 30 de setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025, a Companhia e suas controladas não estavam sujeitas a cláusulas restritivas (*covenants*) que exigissem a manutenção de indicadores financeiros mínimos, conforme definido nos respectivos contratos, dos últimos 12 meses.

A Companhia ainda possui *covenants* relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato, sobre os quais se mantém em conformidade em 30 de setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025.

20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Fornecedores locais	1.032.952	1.237.879	4.499.002	4.712.509
Fornecedores estrangeiros [a]	24.967	62.025	74.806	192.068
Total	**1.057.919**	**1.299.904**	**4.573.808**	**4.904.577**

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

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, principalmente o Banco Itaú Unibanco S.A., para estruturar diretamente com os seus principais fornecedores a operação denominada "risco sacado". Os detalhes sobre os valores que fazem parte dessa estrutura estão evidenciados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	239.750	326.125	1.448.647	1.533.937
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	136.999	168.688	739.780	808.655
Prazos médios de pagamento (após a data da fatura):				
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	88 dias	89 dias	104 dias	102 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	90 dias	80 dias	73 dias	75 dias

21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
ICMS ordinário	142.117	216.290	135.901	233.974
Provisão de ICMS-ST [a]	82.780	77.976	82.780	77.976
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	238.400	226.353
Tributos retidos na fonte	27.658	51.653	34.910	60.617
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	38.005	94.636
INSS e ISS	3.093	4.139	10.048	11.932
Outros	80	365	11.056	34.472
Total	**255.728**	**350.423**	**551.100**	**739.960**
Circulante	173.473	272.447	356.241	581.275
Não circulante	82.255	77.976	194.859	158.685

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 12.

22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

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

A Administração da Companhia, com base na avaliação de seus assessores legais e nas informações disponíveis até a data de aprovação dessas informações contábeis intermediárias, entende que as provisões para riscos tributários, cíveis, trabalhistas e demais discussões administrativas e judiciais reconhecidas refletem a melhor estimativa para fazer face às perdas prováveis decorrentes dessas discussões.

No que se refere aos tratamentos fiscais incertos relacionados a tributos sobre o lucro (IRPJ e CSLL) classificados com prognóstico de perda provável, os respectivos montantes são reconhecidos diretamente na rubrica de imposto de renda e contribuição social a recolher, no passivo não circulante, nos termos do IAS 12 / CPC 32 – Tributos sobre o Lucro e IFRIC 23 / ICPC 22 – Incerteza sobre Tratamentos de Tributos sobre o Lucro.

Contingências com risco de perda avaliado como provável

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

	Controladora									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas [b]		Combinação de negócios (Avon Brasil)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1º de janeiro	**75.506**	**83.730**	**127.893**	**132.514**	**129.076**	**122.320**	**370.408**	**-**	**702.883**	**338.564**
Adições	6.960	7.468	6.540	5.148	109.971	92.883	-	-	123.471	105.499
Reversões [a]	(3.021)	(1.543)	(1.880)	(2.509)	(11.376)	(20.565)	-	-	(16.277)	(24.617)
Pagamentos / Utilização de depósitos judiciais	(900)	(5.509)	(21.242)	(8.405)	(110.298)	(103.011)	-	-	(132.440)	(116.925)
Atualização monetária	3.831	4.342	5.541	4.496	1.919	1.594	17.651	-	28.942	10.432
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	1.192	-	-	-	-	-	-	-	1.192
Saldo em 30 de setembro	**82.376**	**89.680**	**116.852**	**131.244**	**119.292**	**93.221**	**388.059**	**-**	**706.579**	**314.145**
Não circulante									**706.579**	314.145

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas [b]		Passivos contingentes tributários (combinação de negócios - Avon Latam)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1° de janeiro	**122.361**	**109.874**	**140.716**	**147.403**	**229.781**	**205.044**	**397.323**	**-**	**890.181**	**462.321**
Adições	10.652	11.410	12.890	6.525	175.971	153.197	-	-	199.513	171.132
Reversões [a]	(5.885)	(3.865)	(2.092)	(3.759)	(35.540)	(45.131)	(15.979)	-	(59.496)	(52.755)
Pagamentos e utilização de depósitos judiciais	(3.907)	(5.554)	(29.237)	(19.379)	(132.683)	(114.709)	-	-	(165.827)	(139.642)
Atualização monetária	4.871	5.610	5.711	5.427	2.499	1.707	17.821	6.251	30.902	18.995
Ajustes de conversão	(10.732)	(191)	(1.921)	(825)	(9.875)	(21.847)	(1.419)	(565)	(23.947)	(23.428)
Incorporação Natura &Co Holding S.A.	-	1.192	-	33.962	-	11.920	-	384.190	-	431.264
Saldo em 30 de setembro	**117.360**	**118.476**	**126.067**	**169.354**	**230.153**	**190.181**	**397.746**	**389.876**	**871.326**	**867.887**
Não circulante									**871.326**	867.887

a) As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 30), sendo R$(4.924) na Controladora e R$(5.299) no Consolidado. O efeito líquido das atualizações monetárias de todas as contingências e das reversões de juros é reconhecido no Resultado Financeiro (nota explicativa nº 29), totalizando R$(27.957) na Controladora e R$(28.041) no Consolidado.

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

Contingências com risco de perda avaliado como possível

A Companhia e suas controladas possuem contingências administrativas e judiciais cuja expectativa de perda está classificada como possível, conforme avaliação da Administração e de seus assessores jurídicos. Nessas circunstâncias, não há provisão constituída, sendo tais exposições divulgadas como passivos contingentes, conforme demonstrado abaixo:

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Tributários	11.417.060	10.121.210	14.301.678	12.849.304
Cíveis	73.918	89.103	82.712	98.101
Trabalhistas	23.831	23.780	59.346	36.851
Total de passivos contingentes	**11.514.809**	**10.234.093**	**14.443.736**	**12.984.256**

A Companhia e suas controladas mantém discussões administrativas e judiciais relacionadas a determinadas posições fiscais adotadas na apuração do IRPJ e da CSLL. Com base na avaliação da Administração, suportada por assessores legais e na análise da legislação aplicável, jurisprudência e elementos de prova disponíveis, é esperado que tais posições sejam aceitas pelas autoridades fiscais e instâncias decisórias aplicáveis. Dessa forma, tais exposições não resultaram no reconhecimento de passivos adicionais no âmbito do IAS 12 / CPC 32 – Tributos sobre o lucro e ICPC 22 / IFRIC 23 - Incerteza sobre Tratamento de Tributos sobre o Lucro.

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025	30/09/2026	31/12/2025
Planos de assistência médica pós-emprego [a]	188.534	183.380	229.414	221.002
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes [b]	79.178	58.320	81.890	59.739
Provisões para despesas operacionais (marketing, tecnologia etc.) [c]	91.066	100.122	152.588	187.285
Obrigação financeira relacionada ao litígio *Chapman* oriundo da antiga coligada API (*Chapter 11*) [d]	-	-	-	368.386
Crer Para Ver [e]	2.416	17.374	8.394	17.547
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	12.461	14.754	20.077	19.794
Crédito de carbono	9.853	23.646	9.853	23.646
Seguros a pagar	1.110	9.705	2.474	15.348
Outras provisões [f]	23.923	23.121	48.376	52.733
Total	**408.541**	**430.422**	**553.066**	**965.480**
Circulante	200.714	205.616	293.450	682.797
Não circulante	207.827	224.806	259.616	282.683

a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego da Companhia e suas controladas.
b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta.
c) Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade etc.
d) Referia-se a provisão da obrigação financeira relacionada a litígio de produtos de talco da antiga coligada API, denominado como caso Chapman. A obrigação financeira foi liquidada em 6 de março de 2026 com o impacto caixa no primeiro trimestre de 2026.
e) Refere-se à contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
f) Refere-se substancialmente a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Capital Social

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

Portanto, em 30 de setembro de 2026, o capital social da Companhia é de R$6.000.000 composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal (R$6.000.000, composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2025).

Ações em tesouraria

Em conexão à referida reorganização societária divulgada na nota explicativa nº 1.1, o Conselho de Administração da Companhia, em reunião realizada em 23 de junho de 2025, aprovou a instituição de programa de recompra de ações, com início em 2 de julho de 2025 e vigência até 2 de julho de 2026, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão.

Em 2 de julho de 2026, a Companhia encerrou o programa de recompra 2025 e aprovou um novo programa de recompra de ações com início em 3 de julho de 2026 e vigência até 2 de julho de 2027. O novo programa tem por objetivo dar continuidade à estratégia de administração eficiente da estrutura de capital e poderá adquirir, a preço de mercado, até 28.603.908 ações ordinárias (equivalentes a até 3,4% das ações em circulação da Companhia na data de aprovação). As aquisições serão suportadas pelo montante global das reservas de capital da Companhia e durante o trimestre foram adquiridas 933.200 ações ordinárias ao custo total de R$8.126.

Em 30 de setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025, a rubrica de ações em tesouraria possui a seguinte composição:

	Quantidade de ações	Valor (R$)	Preço médio por ação - R$
Saldo em 31 de dezembro de 2025	**595.958**	**6.017**	**10,10**
Recompras	4.557.300	45.617	10,01
Utilizadas	(4.449.476)	(45.213)	10,16
Saldo em 30 de setembro de 2026	**703.782**	**6.421**	**9,12**

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em decorrência da reorganização societária concluída em 1º de julho de 2025, por meio da qual a Companhia passou a atuar como controladora das operações do Grupo, tornou-se aplicável a divulgação de informações por segmento. Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava sujeita a esse requerimento. Dessa forma, as informações por segmento do período comparativo apresentadas nestas informações contábeis intermediárias representaram a primeira aplicação desse requerimento pela Companhia e, consequentemente, os resultados comparativos referentes ao período findo em 30 de setembro de 2025 compreendem apenas o trimestre iniciado em 1º de julho de 2025.

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

O principal gestor das operações (CODM), representado pelo Conselho de Administração, avalia a Companhia como um único segmento operacional ("Natura"), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica para fins de análise gerencial. As informações a seguir são apresentadas com base na estrutura interna de gestão adotada pelo CODM. A Companhia é avaliada como um único segmento operacional ("Natura"), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica.

Em decorrência das alterações no perímetro societário ocorridas no período comparativo apresentado nestas informações contábeis intermediárias, incluindo, principalmente, a controlada Avon México, esta divulgação não é diretamente comparável ao segmento "Natura &Co Latam" anteriormente apresentado pela antiga Natura &Co Holding S.A.

Os saldos apresentados como gastos corporativos refletem, substancialmente, passivos de financiamento e seus respectivos efeitos no resultado, relacionados às dívidas contraídas pela Companhia e por suas controladas Natura &Co Luxemburgo e Natura Indústria, destinadas ao financiamento das operações do Grupo, ao suporte a projetos estratégicos do Grupo e à amortização do contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon na América Latina.

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

	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) – 30/09/2026					
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura						
Brasil	8.671.600	1.177.838	(427.046)	(54.887)	148.098	844.003
Hispânica	6.281.575	238.314	(233.368)	(60.179)	(167.776)	(223.009)
Gastos corporativos	-	11.099	(15.178)	(977.215)	(109)	(981.403)
Consolidado	**14.953.175**	**1.427.251**	**(675.592)**	**(1.092.281)**	**(19.787)**	**(360.409)**

	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) – 30/09/2025						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Operação descontinuada	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura							
Brasil	9.704.237	1.642.950	(387.559)	-	(511.904)	46.129	789.616
Hispânica	5.924.304	321.302	(185.576)	(29.017)	39.056	(100.035)	45.730
Avon Internacional	-	-	-	(1.768.232)	-	-	(1.768.232)
Gastos corporativos	-	(178.016)	-	(9.871)	(266.377)	(76.916)	(531.180)
Consolidado	**15.628.541**	**1.786.236**	**(573.135)**	**(1.807.120)**	**(739.225)**	**(130.822)**	**(1.464.066)**

	30/09/2026				31/12/2025			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante
Natura								
Brasil	10.945.005	19.744.650	5.072.736	2.001.782	10.655.423	18.810.106	4.645.188	1.924.818
Hispânica	5.640.456	9.125.805	1.768.850	553.275	6.073.332	9.824.989	1.833.684	567.562
Balanço corporativo	25.928	202.641	860.292	6.244.879	28.262	336.226	904.967	6.118.392
Consolidado	**16.611.389**	**29.073.096**	**7.701.878**	**8.799.936**	**16.757.017**	**28.971.321**	**7.383.839**	**8.610.772**

	Receita Líquida		Ativo não circulante	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	31/12/2025
América do Norte	**2.296.935**	**1.763.161**	**3.678.164**	**4.028.031**
México	2.268.512	1.721.716	3.678.164	4.027.983
Outros	28.423	41.445	-	48
América do Sul	**12.656.240**	**13.865.380**	**12.925.473**	**12.693.482**
Brasil	8.671.600	9.704.238	10.963.181	10.655.423
Argentina	1.719.357	1.947.596	443.812	403.797
Outros	2.265.283	2.213.546	1.518.480	1.634.262
Outros		-	**7.752**	**35.504**
Consolidado	**14.953.175**	**15.628.541**	**16.611.389**	**16.757.017**

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
Receita bruta tributável	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Venda direta	10.606.396	11.918.107	17.356.456	18.561.059
Varejo	-	-	1.113.012	1.007.371
Online	528.836	570.932	942.471	908.489
Outras vendas	160.983	160.181	422.324	290.332
	11.296.215	**12.649.220**	**19.834.263**	**20.767.251**
Devoluções e cancelamentos	(110.922)	(125.742)	(226.667)	(228.754)
Descontos comerciais e rebates	(16)	-	(5.890)	(8.277)
Impostos incidentes sobre as vendas	(2.353.453)	(2.410.699)	(4.648.531)	(4.901.679)
	(2.464.391)	**(2.536.441)**	**(4.881.088)**	**(5.138.710)**
Total	**8.831.824**	**10.112.779**	**14.953.175**	**15.628.541**

27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
Classificadas por função	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Custo dos produtos vendidos	3.458.587	3.904.717	5.123.649	5.088.298
Despesas com vendas, marketing e logística	3.593.726	3.687.871	6.416.038	6.266.713
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	1.501.256	1.507.326	2.158.867	2.330.566
Total	**8.553.569**	**9.099.914**	**13.698.554**	**13.685.577**
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	**3.458.587**	**3.904.717**	**5.123.649**	**5.088.298**
Matéria-prima/material de embalagem/revenda	3.458.587	3.904.717	4.046.473	4.363.589
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	693.265	303.740
Depreciação e amortização	-	-	98.558	70.340
Outros	-	-	285.353	350.629
Despesas com vendas, marketing e logística	**3.593.726**	**3.687.871**	**6.416.038**	**6.266.713**
Gastos logísticos	539.211	595.108	1.136.461	1.124.576
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	582.062	526.445	1.105.774	1.324.237
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	2.399.575	2.484.060	3.966.778	3.606.526
Depreciação e amortização	72.878	82.258	207.025	211.374
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	**1.501.256**	**1.507.326**	**2.158.867**	**2.330.566**
Gastos em inovação	101.712	135.838	111.368	139.431
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	719.576	761.518	932.828	1.008.585
Demais despesas administrativas	444.090	440.647	744.662	889.833
Depreciação e amortização	235.878	169.323	370.009	292.717
Total	**8.553.569**	**9.099.914**	**13.698.554**	**13.685.577**

28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Salários, participação nos resultados e bonificações	759.563	804.800	1.702.972	1.712.208
Plano de previdência complementar	15.647	3.052	31.010	16.821
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos	68.477	52.127	83.938	58.032
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	194.362	178.934	409.647	383.300
Encargos, impostos e contribuições sociais	97.330	67.862	289.616	224.931
INSS	166.259	181.188	214.684	241.270
Total	**1.301.638**	**1.287.963**	**2.731.867**	**2.636.562**

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026, os planos outorgados pela Companhia compreenderam: (i) 5.523.966 unidades de ações restritas (RSUs), com aquisição dos direitos ao final de período de carência de até três anos, condicionada à permanência do participante na Companhia durante esse período, sendo 960.798 unidades liquidadas em caixa (*"phantom shares"*) e 4.563.168 unidades liquidadas em ações; e (ii) 33.170.000 opções no âmbito do Programa de Opções aprovado pela Assembleia Geral da Companhia em 27 de agosto de 2026, com prazo de vigência de seis anos a partir de sua aprovação. As opções tornam-se exercíveis de acordo com o respectivo cronograma de maturação: para a tranche 1, 25% a cada ano entre o segundo e o quinto aniversário da data de outorga; e, para a tranche 2, 50% no quarto aniversário e 50% no quinto aniversário da data de outorga. Após a maturação de cada parcela, o participante terá prazo máximo de um ano para exercer as respectivas opções.

29. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Despesas financeiras	**(498.367)**	**(439.849)**	**(551.809)**	**(563.035)**
Juros dos empréstimos e derivativos [a]	(249.228)	(265.216)	(391.339)	(311.891)
Atualização monetária de contingências	(27.957)	(10.248)	(28.041)	(19.064)
Juros de arrendamento	(22.422)	(45.313)	(51.608)	(81.272)
Outras despesas financeiras	(198.760)	(119.072)	(80.821)	(150.808)
Receitas financeiras	**162.485**	**61.496**	**145.668**	**133.931**
Aplicação financeira e outros	49.851	32.667	91.157	82.132
Outras receitas financeiras	112.634	28.829	54.511	51.799
Variação cambial líquida de derivativos	**(28.853)**	**(143.625)**	**(647.888)**	**(280.433)**
Variação cambial líquida operacional	(9.173)	(21.738)	(73.322)	(70.739)
Variação cambial líquida financeira [b]	(19.680)	(121.887)	(574.566)	(209.694)
Ajuste de economia hiperinflacionária	**-**	**-**	**(38.252)**	**(29.688)**
Receitas (despesas) financeiras, líquidas	**(364.735)**	**(521.978)**	**(1.092.281)**	**(739.225)**

a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R$(393.596), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo no montante de R$2.257.
b) Refere-se, substancialmente, aos instrumentos financeiros derivativos contratados pela controlada indireta Natura Luxembourg S.à r.l. para proteção da exposição cambial dos *Sustainability-Linked Bonds* e dos *Unsecured Bonds*, que geraram despesa de R$(235.000) decorrente da apreciação do Real frente ao Dólar sobre a posição contratada, somado às perdas de R$(310.000) relacionadas ao ajuste a valor justo (*mark-to-market*) desses instrumentos.

30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Outras receitas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	732	-	-	-
Receita com a venda da carteira de clientes	17.748	37.248	17.748	37.248
Créditos tributários[a]	62.866	30.240	-	69.094
Lucros Cessantes (CD Canoas)	3.160	20.407	3.160	20.407
Reversão da provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a Avon CARD	-	200.429	-	-
Receita diferida com verba de serviços	4.680	4.680	4.680	4.680
Outras receitas operacionais	**89.186**	**293.004**	**25.588**	**131.429**
Outras despesas operacionais, líquidas				
Resultado na baixa de imobilizado	-	(4.045)	(4.317)	(11.737)
Crer Para Ver [b]	(14.187)	(20.700)	(21.507)	(25.941)
Plano de transformação e integração [c]	-	(152.182)	-	(270.392)
Gastos com reestruturação e outros itens não recorrentes[d]	(85.484)	(42.935)	(230.008)	(49.439)
Despesas de Créditos Tributários [a]	-	-	(10.289)	-
Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL (*Chapter 11*) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A.	-	(95.402)	-	(86.695)
Contingências tributárias	(4.924)	(6.106)	(5.299)	(7.632)
Outras despesas operacionais	**(104.595)**	**(321.370)**	**(271.420)**	**(451.836)**
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	**122.172**	**(17.284)**	**73.599**	**(32.136)**
Total	**106.763**	**(45.650)**	**(172.233)**	**(352.543)**

a) Refere-se principalmente a créditos PIS e COFINS, ICMS, ICMS-ST e despesas tributárias relacionadas à impostos indiretos de controlada no exterior.
b) Destinação do lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, destinado especificamente para projetos sociais destinados ao desenvolvimento da qualidade de educação.
c) Referia-se as despesas relacionadas à execução do plano de integração entre marcas Natura e Avon que está apoiado principalmente nos *workstreams* de operações e logística, reorganização de estrutura, revisão de crédito e cobrança e optimizações do modelo comercial.
d) Refere-se, substancialmente, a despesas com indenizações a colaboradores, incorridas no contexto de iniciativas de simplificação da estrutura organizacional da Companhia.

31. RESULTADO POR AÇÃO

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

	Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	**(360.409)**	**(1.464.066)**
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.374.557.657	1.773.371.372
Média ponderada das ações em tesouraria	(560.107)	(384.541)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	**1.373.997.550**	**1.772.986.831**
Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação - R$	(0,2623)	(0,8258)

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. Com a consumação da incorporação reversa, em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter as suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, portanto passou as opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia passaram a ter efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

Considerando que a Companhia registrou prejuízo no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Portanto, a Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1., no contexto da reorganização societária na qual a Companhia incorporou a antiga controladora Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, as transações com partes relacionadas do consolidado são integralmente eliminadas.

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

32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas

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

	Controladora	
	30/09/2026	31/12/2025
Ativo circulante:		
Natura &Co Pay Serviços Financeiros [a]	955.943	1.198.582
Natura Cosméticos S.A. – Argentina [b]/[c]	-	330.046
Avon Chile [b]	17.969	19.726
Natura Cosméticos S.A. – Peru [b]	31.998	9.107
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia [d]	46.812	18.277
Outras entidades	17.596	13.288
Total do ativo	**1.070.318**	**1.589.026**

	Controladora	
	30/09/2026	31/12/2025
Passivo circulante:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda [b]	667.136	1.017.821
Natura Distribuidora de México [d]	-	32.266
Natura &Co Pay SCD [b]	38.149	32.339
Natura &Co Luxembourg Holdings [d]	123.869	107.726
Avon – Equador [b]	-	20.004
Natura Cosméticos Chile [d]	132.973	-
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia [d]	51.105	-
Avon Netherlands [d]	163.971	-
Outras entidades	21.690	13.513
Total do passivo circulante	**1.198.893**	**1.223.669**

a) Refere-se a serviços de adquirência e intermediação de pagamentos.
b) Refere-se a transações de compra e venda de produtos e serviços, bem como rateio de despesas entre as empresas do Grupo.
c) Refere-se a dividendos a receber das controladas.

d) Refere-se a empréstimos com empresas controladas. Durante o primeiro trimestre de 2026, a Companhia liquidou as posições dos empréstimos detidos com Natura Cosméticos Argentina no valor de R$8.052 e Natura Distribuidora de México no valor de R$30.555.

	Controladora					
	Venda de produtos		Compra de produtos		Produtos e serviços financeiros	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Natura Comercial Ltda.	77.367	27.460	-	65.145	-	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	66.276	65.711	2.600.002	4.649.476	-	-
Natura &Co Pay SCD	-	-	-	-	329.300	130.021
Natura &Co Pay Serviços Financeiros	-	-	-	-	134.181	165.379
Outras entidades	-	2.974	-	21.923	-	-
Total	**143.643**	**96.145**	**2.600.002**	**4.736.544**	**463.481**	**295.400**

32.2 Novos empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

Credor	Tomador	Moeda	Principal	Início	Vencimento	Juros
Natura Cosméticos Chile	Natura Cosméticos	USD	US$ 15.000	02/03/2026	03/03/2027	6,97% a.a.
Avon Netherlands Holdings	Natura Cosméticos	USD	US$ 30.846	01/04/2026	31/03/2027	7,15% a.a.
Natura Cosméticos Chile	Natura Cosméticos	USD	US$ 10.000	09/06/2026	09/06/2027	5,35% a.a.
Natura Cosméticos Colômbia	Natura Cosméticos	COP	COP$ 31.500	10/06/2026	10/06/2027	15,12% a.a.

32.3 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas

Instituto Natura

O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 30 de setembro de 2026, seu saldo correspondeu a R$6.089 (R$ 11.447 em 30 de setembro de 2025).

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2026, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R$ 35.259 (R$ 42.839 em 30 de setembro de 2025).

32.4 Remuneração do pessoal-chave da Administração

Após a reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1, por meio da qual a Companhia incorporou sua antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., a estrutura de governança corporativa do Grupo foi consolidada na própria Companhia, que passou a exercer a função de controladora do Grupo. Como parte desse processo, o Conselho de Administração e as demais instâncias de governança passaram a estar sediados na Companhia, refletindo a unificação das estruturas decisórias e administrativas anteriormente mantidas na Natura &Co Holding S.A.

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

	30/09/2026 Remuneração			30/09/2025 Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	7.436	4.364	11.800	4.652	1.232	**5.884**
Diretoria Executiva	17.641	60.730	78.371	26.972	35.194	**65.166**
Total	**25.077**	**65.094**	**90.171**	**31.624**	**36.426**	**71.050**

Os valores apresentados na tabela acima incluem os encargos sociais e previdenciários de responsabilidade do empregador. No período, a categoria de remuneração variável inclui benefícios rescisórios concedidos a determinados membros-chave da Administração, relacionados ao processo de revisão da estrutura corporativa da Companhia.

Os montantes reconhecidos também contemplam aumentos e/ou reversões de despesas acumuladas em períodos anteriores, decorrentes da reavaliação da quantidade de prêmios cuja aquisição de direito é esperada, bem como da reavaliação dos encargos sociais e previdenciários do empregador estimados para o momento da aquisição dos direitos.

33. COMPROMISSOS

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

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

A Companhia possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica, com efetiva entrega física, destinados ao suprimento de suas atividades de manufatura. Os contratos iniciados em 2022 possuem vigência até 2026, com preços entre R$329 e R$397 por MWh; os iniciados em 2023 possuem vigência até 2026, com preços entre R$155 e R$267 por MWh; os iniciados em 2025 possuem vigência até 2027, com preços entre R$82,92 e R$349 por MWh; e os iniciados em 2026 possuem vigência até 2027, com preços entre R$229,40 e R$243 por MWh.

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

	Consolidado	
	30/09/2026	31/12/2025
Até um ano	11.127	11.771
De um a cinco anos	131.684	141.192
Total	**142.811**	**152.963**

34. COBERTURA DE SEGUROS

A Companhia adota uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em 30 de setembro de 2026 e 31 de dezembro de 2025, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		30/09/2026	31/12/2025
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	4.369.955	4.431.949
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	700	1.908
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito	41.019	43.207
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	277.905	274.010
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

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

	Controladora		Consolidado	
	30/09/2026	30/09/2025	30/09/2026	30/09/2025
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado e/ou intangível ainda não pagos	35	10.010	8.662	58.734
Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos	-	688.157	-	-

36. OBRIGAÇÕES COM COTISTA SÊNIOR DOS NATURA PAY FIDC I e II

O Natura Pay FIDC I e o Natura Pay FIDC II foram constituídos em 31 de outubro de 2024 e 24 de julho de 2026, respectivamente, com prazo de duração indeterminado, e têm por objeto a aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a Companhia possui participação, bem como de títulos e valores mobiliários.

A Companhia consolida os fundos Natura Pay FIDC I e II por concluir que detém o controle dos Fundos. Essa avaliação considerou, entre outros fatores, que as atividades relevantes do Fundo são conduzidas substancialmente para atender às necessidades operacionais e financeiras da Companhia e que esta está exposta aos riscos de retornos variáveis dos Fundos por meio da titularidade da totalidade das cotas subordinadas. Na consolidação, os saldos e transações entre a Companhia e suas controladas e os Natura Pay FIDC I e II são eliminados.

Nas demonstrações financeiras consolidadas, as cotas seniores detidas por terceiros, acrescidas da remuneração, são apresentadas como passivo financeiro. Em 30 de setembro de 2026, os passivos referentes ao FIDC I e ao FIDC II representam, respectivamente, R$750.425 e R$320.706, totalizando R$1.071.131 (R$558.802, em 31 de dezembro de 2025).

Desde as suas constituições, as integralizações de cotas dos Natura Pay FIDC I e II ocorreram conforme demonstrado na tabela a seguir:

Descrição	Data da integralização	Data de vencimento (a)	Subclasse sênior	Sênior (R$)	Quantidade cotas	Subordinada (R$)	Quantidade cotas
Natura Pay FIDC I	31/10/2024	30/10/2027	1	175.000	175.000	75.000	75.000
	31/12/2024	30/12/2027	1	175.000	171.752	75.000	73.823
	10/10/2025	09/10/2028	2	200.000	200.000	50.000	50.000
	10/04/2026	09/04/2029	3	160.000	160.000	40.000	40.000
Natura Pay FIDC II	24/07/2026	23/07/2029	1	160.000	160.000	40.100	40.000
	28/08/2026	27/08/2029	2	160.000	160.000	40.000	38.971

(a) O cronograma de amortização tem início seis meses antes da data de vencimento, sendo divididas em parcelas iguais.

As amortizações de principal e rendimentos dos cotistas ocorreram da seguinte forma:

Descrição	Data do resgate	Sênior (R$)	Subordinada (R$)
Natura Pay FIDC I	1º trimestre de 2026	-	30.000
	2º trimestre de 2026	41.614	-
	3º trimestre de 2026	-	61.936

As cotas da subclasse sênior estão sendo remuneradas à taxa média de CDI + 1,18% ao ano. A Companhia é a única detentora da subclasse subordinada dos respectivos fundos.

37. EVENTOS SUBSEQUENTES

Integralização de cotas no fundo de investimento Natura Pay FIDC II

Em 13 de outubro de 2026 foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade de 80.000, correspondente ao montante de R$80.000, com uma remuneração de CDI + 1,10%; e ii) "subordinada", na quantidade de 20.000, correspondente ao montante de R$20.000. A Companhia é a única detentora das cotas subordinadas.

Recompra de Títulos da Dívida Externa (*Sustainability-Linked Bonds*)

Em 5 e 21 de outubro de 2026 a Companhia efetuou a recompra no mercado internacional de parcela de seus títulos de dívida sustentável (*sustainability-linked bonds*) no montante de US$15.989 (pelo valor aproximado de R$80.262). A transação foi liquidada financeiramente pelo valor total de US$15.498 (pelo valor aproximado de R$77.801), gerando um ganho na transação de US$864 (pelo valor aproximado de R$4.335), o qual foi reconhecido na rubrica de outras receitas financeiras no resultado do período.

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

Em 15 de outubro de 2026, a Companhia realizou aumento de capital em sua controlada direta Natura &Co International S.à.r.l., mediante aporte em caixa no montante de US$15 milhões (pelo valor aproximado de R$75.782) e em 28 de outubro de 2026 no montante de US$5 milhões (pelo valor aproximado de R$26.710). Na mesma data, a Natura &Co International S.à.r.l. realizou aporte de capital no mesmo montante em sua controlada Natura &Co Luxembourg Holdings, controlada indireta da Companhia.

Auto de infração cobrança de IPI

Em 13 de outubro de 2026, a Natura Indústria, controlada direta da Companhia, recebeu auto de infração referente à suposta cobrança de IPI, relativo aos anos-calendário de 2022 a 2025, decorrente de divergência na classificação fiscal de mercadorias, no montante de R$1.311.089. A Companhia já discute autos de infração da mesma natureza referentes a anos-calendário anteriores, para os quais o prognóstico de perda é classificado como possível.



natura

3T - 26

Divulgação de Resultados

Gargalos Persistentes no Brasil Anulam Eficiências na Hispana; Alavancagem Permanece Sólida

- Brasil segue pressionado por baixos níveis de serviço e pela menor atividade e produtividade de uma base de consultoras em contração; estes fatores somados a maiores investimentos em marketing, gerou desalavancagem operacional e pressionou a rentabilidade
- Mercados hispânicos registraram desaceleração no crescimento das receitas A/A, impactados pelo faseamento desfavorável de receita no México e pela lenta recuperação na Argentina. Por outro lado, ganhos de eficiência em despesas sustentaram margens saudáveis quando excluídos os itens não operacionais
- Apesar dos desafios no Brasil, dívida líquida e alavancagem registraram melhora T/T, refletindo captação de FIDC e geração de caixa no 3T-26, enquanto o EBITDA LTM permaneceu estável T/T, com a queda da receita mais do que compensada pela eficiência em G&A

	3T-26				9M-26			
(R$ MM, %)[1]	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura[a]	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura[a]
Receita Líquida	2.920	2.118	5.038	5.038	8.672	6.281	14.953	14.953
Cresc. YoY - CC (%)	**-9,0%**	**-0,9%**	**-5,9%**	**-5,9%**	**-10,1%**	**1,7%**	**-5,6%**	**-5,6%**
Cresc. YoY - BRL (%)	-9,0%	6,7%	-3,0%	-3,0%	-10,1%	-1,5%	-6,7%	-6,7%
Margem Bruta (%)	67,9%	62,7%	65,7%	65,7%	68,5%	61,9%	65,7%	65,7%
Var. YoY (bps)	-130 bps	-140 bps	-150 bps	-150 bps	-110 bps	-120 bps	-130 bps	-130 bps
EBITDA	304	109	413	460	1.178	238	1.416	1.425
Cresc. YoY (%)	-30,7%	88,4%	-16,8%	-0,9%	-29,9%	-1,8%	-26,4%	-19,6%
Margem EBITDA (%)	**10,4%**	**5,2%**	**8,2%**	**9,1%**	**13,6%**	**3,8%**	**9,5%**	**9,5%**
Var. YoY (bps)	-330 bps	230 bps	-140 bps	20 bps	-380 bps	0 bps	-250 bps	-160 bps
Lucro Líquido				**49**				**-361**
Dívida Líquida				3.422				3.422

[a] incluindo despesas corporativas

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

A receita líquida somou R$ 5.038 milhões no 3T-26, queda de -3,0% na comparação anual (A/A) em reais (R$) e de -5,9% em moeda constante ("CC"), com os contínuos gargalos operacionais no Brasil mais do que compensando o desempenho estável em CC na Hispana

- **O Brasil** registrou queda de -9,0% A/A, uma melhora gradual em comparação com a retração de -14,8% A/A no 2T-26, embora ainda aquém das expectativas internas. O desempenho seguiu limitado pela persistente indisponibilidade de produtos, que vem se recuperando de forma lenta, e por queda nos volumes e redução da atividade de uma base de consultoras em contração, fatores que pesaram tanto sobre a Natura (-9,0% A/A) quanto sobre a Avon (-14,8% A/A)
- **Os mercados hispânicos** cresceram +6,7% em R$ e permaneceram praticamente estáveis (-0,9%) em CC. A recuperação da Argentina segue lenta, mesmo considerando uma base de comparação mais fraca na marca Avon no trimestre. Já o México desacelerou, impactado por: i) efeito negativo de faseamento no 3T-26, que reverteu o efeito positivo mencionado no 2T-26; ii) queda contínua no número de consultoras A/A; e iii) restrições na cadeia de suprimentos com origem no Brasil, que também afetaram os níveis de serviço locais. Ex-Argentina, as receitas caíram -2,7% em CC

O EBITDA foi de R$ 460 milhões, com margem de 9,1% e aumento de 20 bps A/A. A tímida expansão da margem reflete as eficiências em despesas G&A obtidas com o novo modelo operacional, quase totalmente compensadas pelo aumento das despesas com vendas no Brasil em função de desalavancagem operacional, e pela pressão na margem bruta por efeitos não recorrentes. Excluindo as perdas no Brasil, as despesas rescisórias, os efeitos tributários extemporâneos na Hispana e reversões de provisões no Corporativo, o EBITDA ajustado teria sido de R$ 636 milhões, equivalente a uma margem de 12,6% no trimestre. Do ponto de vista das regiões:

- **No Brasil,** a margem EBITDA foi de 10,4%, queda de -330 bps A/A, e refletiu principalmente: i) impacto negativo de -170 bps das perdas de estoque em ritmo acima do normal, reconhecidas no CMV; ii) -110 bps das despesas rescisórias; e iii) -490 bps das despesas com vendas, em razão do aumento dos investimentos em marketing e da desalavancagem operacional. Esses efeitos foram parcialmente compensados por ganhos em despesas gerais e administrativas (G&A), com a captura das eficiências do novo modelo operacional e o fim dos custos de transformação no final de 2025. Excluindo as perdas de estoque e as rescisões, a margem EBITDA teria sido de 13,3%, impactada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos em marketing
- **Na Hispana,** a margem EBITDA foi de 5,2%, expansão de +230 bps A/A, impulsionada principalmente pela melhora de +830 bps A/A nas despesas VG&A (ex-D&A), reflexo das eficiências do novo modelo operacional e de uma base de comparação favorável. Esse ganho foi parcialmente compensado pelo impacto negativo de -140 bps na margem bruta, decorrente da contabilidade de hiperinflação, com o restante decorrente principalmente de despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, baixas contábeis de ativos de crédito e de pagamentos de passivos fiscais de períodos anteriores. Excluindo esses efeitos não recorrentes, o EBITDA e a margem EBITDA teriam sido de R$ 250 milhões e 11,8%, respectivamente.

O lucro líquido foi de R$ +49 milhões, comparado a um prejuízo líquido de R$ -119 milhões das operações continuadas no 3T-25. A melhora de R$ +168 milhões A/A foi sustentada por um EBIT praticamente estável e por despesas com impostos em linha com o ano anterior. No EBIT, o efeito da queda de R$ -156 milhões na receita foi compensado por eficiências de R$ +170 milhões em despesas G&A. Contribuiu também a melhora de R$ +164 milhões A/A no resultado financeiro, beneficiado por uma base de comparação favorável, já que no 3T-25 foram registradas perdas relevantes de marcação a mercado em derivativos de hedge, em função da valorização do real no período.

A dívida líquida encerrou o 3T-26 em R$ 3,4 bilhões, redução sequencial de R$ 442 milhões, refletindo principalmente o fluxo de caixa (FCFF) positivo no trimestre e a entrada de recursos do FIDC, que mais do que compensaram os pagamentos de juros da dívida e a liquidação de derivativos. A alavancagem caiu para 1,83x (vs 2,06x no 2T-26), com o EBITDA dos últimos 12 meses mantendo-se praticamente em linha com o nível do 2T-26, enquanto a dívida líquida diminuiu.

Messagem do Ale Carlucci

Após mais de uma década atuando em organizações com diferentes realidades operacionais — apoiando empresas na resolução de conflitos entre canais na implantação de estratégias de omnicanalidade, na adaptação a transformações tecnológicas rápidas e disruptivas, e na resposta a mudanças de comportamento do consumidor em um ambiente cada vez mais competitivo —, retorno para liderar a Natura.

Nesse período inicial, dediquei meu tempo a ouvir colaboradores, consultoras e consumidoras, participei de diferentes fóruns e analisei nossos principais indicadores em profundidade. Encontrei uma empresa multicanal, multimarcas e multirregional, que segue movida por pessoas excepcionais, com uma verdadeira paixão por esta companhia e por sua trajetória inspiradora.

Por outro lado, também encontrei uma organização sobrecarregada por uma complexidade operacional excessiva, com prioridades demais concorrendo entre si, e entregando resultados aquém do esperado, como demonstra nosso fraco desempenho operacional e financeiro.

A Natura concretizou nos últimos anos movimentos estratégicos fundamentais: fortaleceu seu balanço e sua estrutura de capital, descontinuou a holding para retornar às suas origens, integrou as operações da Natura e da Avon na América Latina e implementou um novo modelo operacional. Agora, com uma equipe de liderança renovada, esse modelo orientado a plataformas é essencial para atingirmos nossas ambições de longo prazo e, ao mesmo tempo, estabelecermos um perfil de despesas mais enxuto e resiliente, capaz de enfrentar períodos de maior volatilidade macroeconômica e política.

Ao mesmo tempo, acredito firmemente que alcançar nossos objetivos demanda fortalecer e ajustar nossas alavancas estruturais, em vez de depender apenas de iniciativas pontuais de curto prazo e de soluções superficiais.

Guiados por um forte senso de urgência e pela firme determinação de não nos acomodarmos, iniciamos este novo capítulo mobilizando equipes de projeto dedicadas para liderar três prioridades centrais:

1. Superar a crise do nível de serviço;
2. Modernizar e recriar a proposta de valor da venda por relações; e
3. Tornar a Natura uma marca muito mais ousada na inovação e sempre à frente do seu tempo

Essas prioridades só serão concretizadas por meio de uma cultura forte, focada, menos burocrática e menos fragmentada. Essa transformação precisa ser impulsionada por equipes colaborativas, com senso de dono e coragem para agir rápido, capazes de admitir erros sem demora, assumir riscos calculados, se posicionar e tomar decisões difíceis.

Essas prioridades em curso também indicam que o curto prazo continuará desafiador em meio ao cenário macroeconômico do país. Resolver nossos gargalos internos e ajustar as alavancas estruturais no Brasil é um esforço que naturalmente leva tempo para gerar resultados. Com isso, a receita segue pressionada, e a rentabilidade continuará impactada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos necessários, que acabam mais do que compensando os ganhos de eficiência em despesas, exatamente como já observamos nesse 3T-26.

Em paralelo, na Hispana, onde as operações seguem crescendo, tomamos a decisão de não acelerar esse ritmo. Em vez de fazer investimentos significativos para crescer mais rápido, estamos aproveitando a melhora de margem da região para proteger a rentabilidade consolidada da Companhia.

Os gargalos operacionais persistentes pesam sobre o nosso cenário de riscos olhando para frente. Assim, nossa esperada trajetória de rentabilidade permanece sujeita a riscos, como por exemplo o ritmo de recuperação da receita no Brasil e eventuais despesas não recorrentes. Embora os desafios permaneçam, o foco continua em preservar nossa rentabilidade.

Nosso negócio resiliente e de natureza *asset-light*, nos permite atravessar essa transição mantendo uma sólida geração de caixa. Balanço sólido, disciplina na alocação de capital e preservação de caixa, em última instância, continuam sendo prioridade absoluta em toda a nossa estratégia.

Essa desafiadora fase de transição no curto e médio prazo é o passo necessário para realizarmos todo o nosso potencial. O mesmo potencial que já vem sendo compartilhado com o mercado: consolidar a Natura em toda a América Latina como uma organização verdadeiramente inovadora, ancorada em marcas que promovem o Bem Estar Bem e atendem seus consumidores, onde eles preferem estar.

Eu vejo uma empresa voltando a ditar tendências no mercado, fazendo jus à reputação que construímos, com uma visão à frente do seu tempo, humanista e regenerativa. Vamos demonstrar que nossas raízes ESG geram valor real traduzido em retornos financeiros superiores.

01 Resumo dos Resultados

3T-26

(R$ MM, %) [1]	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A	3T-26	3T-25	% A/A
Receita Bruta	3.983	4.370	-8,9%	2.648	2.496	6,1%	6.631	6.867	-3,4%				6.631	6.867	-3,4%
Receita Líquida	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**5.038**	**5.194**	**-3,0%**				**5.038**	**5.194**	**-3,0%**
Natura	2.427	2.666	-9,0%	1.516	1.389	9,2%	3.943	4.054	-2,7%				3.943	4.054	-2,7%
Avon	372	437	-14,8%	471	415	13,4%	843	852	-1,1%				843	852	-1,1%
Casa & Estilo	59	78	-23,5%	126	170	-25,9%	185	248	-25,1%				185	248	-25,1%
Outros	61	29	108,3%	5	11	-54,9%	66	40	64,9%				66	40	64,9%
CMV	-938	-990	-5,3%	-790	-711	11,0%	-1.728	-1.702	1,5%				-1.728	-1.702	1,5%
Lucro Bruto	1.982	2.220	-10,7%	1.328	1.273	4,3%	3.310	3.492	-5,2%				3.310	3.492	-5,2%
Margem Bruta	***67,9%***	***69,2%***	**-130 bps**	***62,7%***	***64,1%***	**-140 bps**	***65,7%***	***67,2%***	**-150 bps**				***65,7%***	***67,2%***	**-150 bps**
Despesas Operacionais	-1.825	-1.934	-5,6%	-1.298	-1.301	-0,3%	-3.123	-3.235	-3,5%	42	-32	-231,0%	-3.080	-3.267	-5,7%
% da receita líquida	*-62,5%*	*-60,2%*	-230 bps	*-61,3%*	*-65,6%*	430 bps	*-62,0%*	*-62,3%*	30 bps				*-61,1%*	*-62,9%*	180 bps
Despesas com Vendas	-1.377	-1.356	1,6%	-933	-952	-1,9%	-2.311	-2.308	0,1%				-2.311	-2.308	0,1%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-432	-515	-16,2%	-229	-316	-27,7%	-660	-831	-20,6%	-33	-32	2,5%	-693	-863	-19,7%
Custos de Transformação	0	-76	-100,0%	0	-32	-100,0%	0	-108	-100,0%	0	10	-100,0%	0	-98	-100,0%
Outras receitas/despesas	-16	14	-214,0%	-136	-2	8390,1%	-152	12	-1342,5%	75	-10	-843,9%	-76	2	-3740,1%
EBIT	157	286	-45,0%	30	-28	-205,5%	187	258	-27,3%	42	-32	-231,0%	230	225	1,9%
Margem EBIT (%)	*5,4%*	*8,9%*	-350 bps	*1,4%*	*-1,4%*	280 bps	*3,7%*	*5,0%*	-130 bps				*4,6%*	*4,3%*	30 bps
Depreciação & Amortização	147	153	-4,0%	79	86	-8,2%	226	239	-5,5%	5	0	4405,9%	230	239	-3,7%
EBITDA	304	439	-30,7%	109	58	88,4%	413	497	-16,8%	47	-32	-245,4%	460	465	-0,9%
Margem EBITDA (%)	***10,4%***	***13,7%***	**-330 bps**	***5,2%***	***2,9%***	**230 bps**	***8,2%***	***9,6%***	**-140 bps**	***0,9%***	***-0,6%***	**150 bps**	***9,1%***	***8,9%***	**20 bps**
Ajustes EBITDA - 2025 [1]	0	81	-100,0%	0	32	-100,0%	0	112	-100,0%	0	0	-100,0%	0	112	-100,0%
EBITDA Recorrente - 2025 [1]	304	519	-41,5%	109	90	22,0%	413	609	-32,1%	47	-32	-246,3%	460	577	-20,2%
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%) [1]	***10,4%***	***16,2%***	**-580 bps**	***5,2%***	***4,5%***	**70 bps**	***8,2%***	***11,7%***	**-350 bps**	***0,9%***	***-0,6%***	**150 bps**	***9,1%***	***11,1%***	**-200 bps**
Resultado Financeiro													-267	-431	-38,0%
Lucro antes do IR / CSLL													-37	-205	-81,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social													86	87	-0,6%
% do Lucro antes do IR / CSLL													*-230,3%*	*-42,1%*	-18820 bps
Lucro líquido das operações continuadas													**49**	**-119**	**-141,0%**
Margem líquida (%)													*1,0%*	*-2,3%*	330 bps
Operações descontinuadas													0	-1.807	-100,0%
Lucro líquido (prejuízo)													**49**	**-1.926**	**-102,5%**

[1] A partir de 2026, o EBITDA não é mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo B para referência

9M-26

(R$ MM, %) [1]	Brasil			Hispana			Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Bruta	11.989	13.196	-9,1%	7.845	8.037	-2,4%	19.834	21.232	-6,6%				19.834	21.232	-6,6%
Receita Líquida	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**	**14.953**	**16.024**	**-6,7%**				**14.953**	**16.024**	**-6,7%**
Natura	7.234	7.981	-9,3%	4.488	4.348	3,2%	11.722	12.329	-4,9%				11.722	12.329	-4,9%
Avon	1.111	1.343	-17,3%	1.372	1.418	-3,3%	2.482	2.761	-10,1%				2.482	2.761	-10,1%
Casa & Estilo	173	229	-24,5%	404	560	-27,7%	578	789	-26,8%				578	789	-26,8%
Outros	153	98	57,2%	17	48	-64,1%	171	145	17,3%				171	145	17,3%
CMV	-2.729	-2.934	-7,0%	-2.395	-2.353	1,8%	-5.123	-5.286	-3,1%				-5.123	-5.286	-3,1%
Lucro Bruto	5.943	6.716	-11,5%	3.886	4.022	-3,4%	9.829	10.738	-8,5%				9.829	10.738	-8,5%
Margem Bruta	***68,5%***	***69,6%***	**-110 bps**	***61,9%***	***63,1%***	**-120 bps**	***65,7%***	***67,0%***	**-130 bps**				***65,7%***	***67,0%***	**-130 bps**
Despesas Operacionais	-5.192	-5.469	-5,1%	-3.882	-4.015	-3,3%	-9.074	-9.483	-4,3%	-4	-151	-97,3%	-9.078	-9.634	-5,8%
% da receita líquida	*-59,9%*	*-56,7%*	-320 bps	*-61,8%*	*-63,0%*	120 bps	*-60,7%*	*-59,2%*	-150 bps				*-60,7%*	*-60,1%*	-60 bps
Despesas com Vendas	-3.887	-3.940	-1,4%	-2.860	-2.960	-3,4%	-6.747	-6.900	-2,2%	0	0		-6.747	-6.900	-2,2%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-1.315	-1.404	-6,4%	-750	-912	-17,8%	-2.064	-2.316	-10,9%	-95	-143	-34,0%	-2.159	-2.460	-12,2%
Custos de Transformação	0	-189	-100,0%	0	-133	-100,0%	0	-321	-100,0%	0	-1	-100,0%	0	-323	-100,0%
Outras receitas/despesas	9	64	-85,9%	-272	-10	2532,1%	-263	54	-585,6%	90	-6	-1659,8%	-172	48	-456,6%
EBIT	751	1.248	-39,8%	5	7	-32,3%	755	1.255	-39,8%	-4	-151	-97,3%	751	1.104	-31,9%
Margem EBIT (%)	*8,7%*	*12,9%*	-420 bps	*0,1%*	*0,1%*	0 bps	*5,1%*	*7,8%*	-270 bps				*5,0%*	*6,9%*	-190 bps
Depreciação & Amortização	427	433	-1,3%	233	236	-0,9%	660	668	-1,1%	14	0	4407,4%	674	668	0,8%
EBITDA	1.178	1.680	-29,9%	238	242	-1,8%	1.416	1.923	-26,4%	9	-150	-106,3%	1.425	1.772	-19,6%
Margem EBITDA (%)	***13,6%***	***17,4%***	**-380 bps**	***3,8%***	***3,8%***	**0 bps**	***9,5%***	***12,0%***	**-250 bps**				***9,5%***	***11,1%***	**-160 bps**
Ajustes EBITDA - 2025 [2]	0	198	-100,0%	0	133	-100,0%	0	331	-100,0%	0	51	-100,0%	0	382	-100,0%
EBITDA Recorrente - 2025 [2]	1.178	1.879	-37,3%	238	375	-36,5%	1.416	2.254	-37,2%	9	-100	-109,5%	1.425	2.154	-33,8%
Margem EBITDA recorrente - 2025 (%) 1	***13,6%***	***19,5%***	**-590 bps**	***3,8%***	***5,9%***	**-210 bps**	***9,5%***	***14,1%***	**-460 bps**				***9,5%***	***13,4%***	**-390 bps**
Resultado Financeiro													-1.093	-759	44,0%
Lucro antes do IR / CSLL													-341	345	-198,8%
Imposto de Renta e Contrib. Social													-20	-69	-71,1%
% do Lucro antes do IR / CSLL													*5,8%*	*-19,8%*	2560 bps
Lucro líquido das operações continuadas													**-361**	**277**	**-230,4%**
Margem líquida (%)													*-2,4%*	*1,7%*	-410 bps
Operações descontinuadas													0	-2.158	-100,0%
Lucro líquido (prejuízo)													**-361**	**-1.882**	**-80,8%**

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

[2] A partir de 2026, o EBITDA não é mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo B para referência

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

	Brasil					
(R$ MM, %)	3T-26	3T-25	% A/A R$[a]	9M-26	9M-25	% A/A CC[a]
Total	**2.920**	**3.210**	-9,0%	**8.672**	**9.650**	-10,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-3,7%		-10,1%	1,8%	
Natura	**2.427**	**2.666**	-9,0%	**7.234**	**7.981**	-9,3%
Cresc. A/A - CC (%)	-9,0%	-0,2%		-9,3%	6,0%	
Avon	**372**	**437**	-14,8%	**1.111**	**1.343**	-17,3%
Cresc. A/A - CC (%)	-14,8%	-17,3%		-17,3%	-14,1%	
Casa & Estilo	**59**	**78**	-23,5%	**173**	**229**	-24,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-23,5%	-9,0%		-24,5%	-7,2%	
Outros	**61**	**29**	108,3%	**153**	**98**	57,2%
Cresc. A/A - CC (%)	108,3%			57,2%		

[a] Crescimento de receita A/A em reais é o mesmo que A/A em CC

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou queda de -9,0% na receita A/A, uma melhora gradual em relação à queda de -14,8% no 2T-26, mas ainda abaixo das expectativas internas. O desempenho seguiu limitado pela persistente indisponibilidade de produtos, com recuperação lenta e sinais ainda limitados de reversão. A melhora nos níveis de serviço deve avançar junto com os ajustes estruturais e com a normalização da atividade de vendas e da produtividade das consultoras. Por essa razão, seguimos esperando uma recuperação gradual das tendências de receita na comparação anual
- O volume no canal de venda por relações foi afetado pela indisponibilidade de produtos e pela redução da base de consultoras. Apesar das iniciativas de curto prazo, implementadas nos últimos meses, os esforços para recompor nossa base de consultoras - que vem caindo desde o início de 2025 - somados à menor atividade do canal, não foram suficientes para destravar seu potencial de crescimento do canal nem para conter a perda de participação de mercado. Olhando para frente, precisaremos revisar de forma mais ampla a nossa proposta de valor para as consultoras, com o objetivo de retomar a tração do canal e garantir um desempenho sustentável da marca
- Impulsionar a inovação disruptiva e reforçar a competitividade seguem como prioridades absolutas para a Natura, ainda que as inovações mais estruturais exijam prazos de maturação mais longos. Entre os lançamentos recentes, destacam-se o novo Ekos Baunilha Amazônica, um dos maiores lançamentos da linha Ekos nos últimos anos, e o Natura Ekos Equilibrium, já mencionado no release do 2T-26. Desenvolvido em parceria com a cantora Anitta, o Ekos Equilibrium atestou a capacidade da marca de ouvir o consumidor e responder com agilidade

Avon Brasil

- A receita caiu -14,8% A/A. Assim como a Natura, a Avon também apresentou recuperação gradual em relação à queda de -22,5% A/A registrada no 2T-26, mas os resultados ficaram abaixo do esperado, pressionados pelos mesmos fatores que afetaram a Natura
- O relançamento da marca Avon segue avançando, apoiado por ativações de produto bem-sucedidas, como a coleção “Alice no País das Maravilhas”, que aumentaram o engajamento das clientes e impulsionaram as vendas, ainda que sem reverter a tendência consolidada da receita. Dito isso, o novo posicionamento da marca em femtech ainda não se reflete plenamente em seus principais canais de distribuição. Por essa razão, os próximos passos em relação à marca seguem sob cuidadosa avaliação

Casa & Estilo

- A categoria registrou queda de -23,5% A/A, refletindo a continuidade de sua gestão por meio de campanhas táticas

B. Desempenho por canal de distribuição

A dinâmica do descasamento tributário temporário mencionado no release do 2T-26 mudou com o fim do regime de substituição tributária do ICMS (ICMS-ST) para vendas diretas no Estado de São Paulo, em vigor desde 1º de julho, o que reduziu a carga tributária do canal. Apesar da pressão continuar nos canais de venda direta ao consumidor, como mostra o desempenho A/A do 3T-26, a expectativa é que a menor carga tributária beneficie os formatos de vendas originadas pelas consultoras nos próximos trimestres.

	Brasil					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras[a] (mil)	1.477	1.514	-2,5%	1.469	1.515	-3,1%
# Clientes Identificados (MM)	8,9	8,2	8,8%	8,9	8,2	8,8%
Total Lojas	1.125	1.032	9,0%	1.125	1.032	9,0%
Lojas Próprias	203	160	26,9%	203	160	26,9%
Franquias	922	872	5,7%	922	872	5,7%
Cresc. SSS (%)	-2,0%	6,3%	*-830 bps*	-2,2%	8,5%	*-1070 bps*
Receita por canal (R$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.506	2.776	-9,7%	7.437	8.435	-11,8%
Omni / Digital	184	218	-15,5%	559	561	-0,4%
Varejo	230	217	6,1%	676	654	3,3%
Total	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**

[a] *Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas*

Venda por Relações

- A receita registrou queda de -9,7% A/A, afetada pela redução nos volumes de vendas no canal - conforme observado nas seções "Natura Brasil" e "Avon Brasil" -, o que se traduziu em menor atividade e produtividade das consultoras. Esse quadro foi agravado ainda mais pela contração de -2,5% A/A na base de consultoras

Omni/Digital

- As vendas líquidas recuaram -15,5% A/A, pressionadas pelo efeito tributário em São Paulo e pela implementação da nova política harmonizada de preços e regras comerciais entre canais, que levou à desaceleração do canal online
- Essa nova política de preços, aliada à aceleração da adoção de ferramentas de digitalização pelas consultoras e à expansão para novos canais de vendas digitais, é fundamental para viabilizar o crescimento futuro sustentável da receita, com menor atrito entre os canais. Adicionalmente, fortalece formatos não tradicionais de vendas por relações, visto que a migração do modelo tradicional para uma abordagem de *social selling*, classificada como Omni/Digital, permanece uma prioridade estratégica para a Natura Cosméticos

Varejo

- Nos últimos 12 meses, 93 novas lojas foram inauguradas, elevando a rede a 1.125 unidades ao final do 3T-26. A transição para o novo modelo de contrato interrompeu temporariamente as aberturas de franquias durante o 2T-26, limitando a 8 novas lojas naquele trimestre, em comparação com 27 nesse 3T-26. A abertura de novas lojas, combinada com um desempenho de vendas nas mesmas lojas (SSS) de -2,0%, parcialmente afetado pelo menor fluxo de clientes nas lojas durante a Copa do Mundo, levaram a receita total do varejo a crescer +6,1% A/A

C. Emana Pay

O Emana Pay é o principal impulsionador da digitalização do nosso canal de distribuição e do aumento da produtividade das consultoras de beleza. Ao otimizar o capital de giro interno com base em modelos de risco orientados por CRM, oferecemos um crédito mais assertivo do que os modelos tradicionais de mercadoria.

	Brasil					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
# usuários ativos (mil)	836	543	54%	836	543	54%
Volume Total Processado (TPV) - R$ MM	13.742	15.846	-13%	41.573	46.092	-10%
Penetração Crédito - % do *sell-in*	70,5%	31,7%	*3880 bps*	54,9%	24,4%	*3050 bps*
NPL - 90 dias (%)	2,3%	2,1%	*20 bps*	2,3%	2,1%	*20 bps*

[a] *Para ser comparavel com o NPL consolidado, recebiveis atrasados mais de 180 dias são considerados como write-off*

Usuárias ativas

- O número de usuárias ativas do Emana Pay subiu para 836 mil (+54% A/A), apesar da redução da base de consultoras no Brasil, sendo impulsionado pelo maior foco na plataforma financeira e pela migração dos serviços de crédito da Natura Cosméticos

Volume total de pagamentos (TPV)

- O TPV somou R$ 13,7 bilhões no trimestre, queda de -13% A/A, refletindo principalmente a redução de -9,0% A/A na receita no Brasil no 3T-26

Penetração de crédito

- O crédito próprio para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda por relações e, no 3T-26 representou cerca de 98% do total de vendas (incluindo Emana + não-Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay, em vez de pelo crédito mercantil tradicional, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência em função de uma avaliação de risco mais precisa
- A migração estratégica de crédito do boleto mercantil legado (Natura Cosméticos) para a plataforma financeira Emana Pay continua sendo uma prioridade, com a penetração do Emana no volume total de crédito concedido atingindo 71% das vendas do *sell-in* no 3T-26, mais que dobrando em relação aos 32% registrados no mesmo período do ano anterior, e com aumento relevante em relação aos 50% registrados no 2T-26
- Para sustentar essa dinâmica, duas novas tranches foram emitidas: R$ 200 milhões em setembro e outra de R$ 100 milhões em outubro, com entrada combinada de recursos da ordem de R$ 240 milhões. Com mais essas operações, o FIDC já totaliza R$ 1.450 milhões, dos quais R$ 1.110 milhões correspondem a investidores sêniores, com o restante mantido na tranche subordinada

Inadimplência – 90 dias

- Refletindo o cenário desafiador do consumo no Brasil, caracterizado pelo alto endividamento das famílias e pelas taxas de juros persistentemente elevadas, a taxa consolidada de inadimplência 90 dias (Emana + não Emana) foi de 5,7% no 3T-26
- O aumento da penetração do Emana Pay - de 32% no 3T-25 para 71% no 3T-26 - é o principal fator por trás da variação da inadimplência medida na plataforma, de 2,3% no trimestre. À medida que o Emana passa a atender uma base maior de consultoras, acaba incorporando segmentos naturalmente mais sujeitos a atrasos nos pagamentos. Ainda assim, a inadimplência da carteira Emana Pay se mantém consistentemente inferior à da carteira não Emana, atestando a eficácia dos processos de seleção de risco, monitoramento e engajamento das consultoras, todos orientados por dados.

D. Desempenho Financeiro

	Brasil P&L					
(R$ MM, %) [1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**2.920**	**3.210**	**-9,0%**	**8.672**	**9.650**	**-10,1%**
CMV	-938	-990	-5,3%	-2.729	-2.934	-7,0%
Lucro Bruto	1.982	2.220	-10,7%	5.943	6.716	-11,5%
% margem Bruta	***67,9%***	***69,2%***	***-130 bps***	***68,5%***	***69,6%***	***-110 bps***
Despesas com Vendas	-1.377	-1.356	1,6%	-3.887	-3.940	-1,4%
% receita líquida	*-47,2%*	*-42,3%*	*-490 bps*	*-44,8%*	*-40,8%*	*-400 bps*
Desp. Adm, P&D, TI	-432	-515	-16,2%	-1.315	-1.404	-6,4%
% receita líquida	*-14,8%*	*-16,0%*	*120 bps*	*-15,2%*	*-14,6%*	*-60 bps*
Custos Transformação	0	-76	-100,0%	0	-189	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-2,4%*	*240 bps*	*0,0%*	*-2,0%*	*200 bps*
Outras receitas / despesas	-16	14	-214,0%	9	64	-85,9%
% receita líquida	*-0,5%*	*0,4%*	*-90 bps*	*0,1%*	*0,7%*	*-60 bps*
EBIT	157	286	-45,0%	751	1.248	-39,8%
% margem EBIT	***5,4%***	***8,9%***	***-350 bps***	***8,7%***	***12,9%***	***-420 bps***
Deprec. & Amortiz.	147	153	-4,0%	427	433	-1,3%
% receita líquida	*5,0%*	*4,8%*	*20 bps*	*4,9%*	*4,5%*	*40 bps*
EBITDA	304	439	-30,7%	1.178	1.680	-29,9%
% margem EBITDA	***10,4%***	***13,7%***	***-330 bps***	***13,6%***	***17,4%***	***-380 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	81	-100,0%	0	198	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*2,5%*	*-250 bps*	*0,0%*	*2,1%*	*-210 bps*
Custos Transformação	0	76	-100,0%	0	189	-100,0%
Outros ajustes	0	4	-100,0%	0	10	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	304	519	-41,5%	1.178	1.879	-37,3%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***10,4%***	***16,2%***	***-580 bps***	***13,6%***	***19,5%***	***-590 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

[2] A partir de 2026, o EBITDA não é mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo B para referência

- **A receita líquida** caiu -9,0% A/A, refletindo o fraco desempenho das marcas Natura e Avon, ainda impactadas pela indisponibilidade de produtos e por volumes menores, além de menor atividade em uma base de consultoras em contração

- **A margem bruta** ficou em 67,9%, queda de -130 bps A/A. As interrupções nos níveis de serviço não apenas limitaram a disponibilidade de produtos, como também resultaram em perdas de estoque por obsolescência e problemas de qualidade. No 3T-26, essas perdas acima dos níveis normais somaram R$ 50 milhões e impactaram o CMV. Excluindo esse efeito, a margem bruta teria sido de 69,6%, uma expansão de +40 bps A/A

- **As despesas com vendas** cresceram +1,6% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em marketing, como a experiência Casa Natura no Rock in Rio, que mais do que compensaram as menores provisões para crédito A/A. As despesas logísticas também permaneceram levemente pressionadas no 3T-26, refletindo os esforços para sustentar os níveis de serviço diante das interrupções no abastecimento, em linha com o divulgado no release de resultados do 2T-26. O ligeiro aumento nominal das despesas com vendas, combinado à queda de -9,0% da receita, gerou desalavancagem operacional, levando ao incremento de +490 bps A/A nas despesas como percentual da receita líquida

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram -16,2% A/A, representando uma melhora de +120 bps A/A como percentual da receita líquida, apesar da contração de receita, impulsionadas principalmente pelas eficiências do novo modelo operacional

- **Outras receitas/despesas** somaram R$ -16 milhões. Os R$ -33 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e mudanças na administração foram parcialmente compensados por créditos fiscais e pela venda de uma carteira de créditos vencidos

- **O EBITDA e a margem** totalizaram R$ 304 milhões e 10,4%, respectivamente. A compressão de -330 bps A/A da margem reflete principalmente: i) o impacto negativo de -170 bps das perdas de estoque em ritmo acima do normal, reconhecidas no CMV; ii) -110 bps das despesas rescisórias; e iii) -490 bps das despesas com vendas, em razão do aumento dos investimentos em marketing e da desalavancagem operacional. Esses efeitos foram parcialmente compensados por ganhos em despesas G&A, com a captura das eficiências do novo modelo operacional, e o fim dos custos de transformação no final de 2025. Excluindo as perdas de estoque e as indenizações, a margem EBITDA teria sido de 13,3%, ainda pressionada pela desalavancagem operacional e pelos investimentos em marketing

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

	Hispana					
(R$ MM, %)	**3T-26**	**3T-25**	**%YoY R$**	**9M-26**	**9M-25**	**%YoY R$**
Total	**2.118**	**1.984**	6,7%	**6.281**	**6.374**	-1,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-0,9%	-3,9%		1,7%	-7,2%	
Natura	**1.516**	**1.389**	9,2%	**4.488**	**4.348**	3,2%
Cresc. A/A - CC (%)	0,6%	12,3%		6,7%	4,8%	
Avon	**471**	**415**	13,4%	**1.372**	**1.418**	-3,3%
Cresc. A/A - CC (%)	3,9%	-27,2%		-1,3%	-19,8%	
Casa & Estilo	**126**	**170**	-25,9%	**404**	**560**	-27,7%
Cresc. A/A - CC (%)	-25,3%	-35,9%		-23,2%	-36,0%	
Outros	**5**	**11**	-54,9%	**17**	**48**	-64,1%
Cresc. A/A - CC (%)	-35,4%	-6,2%		-56,2%	-5,8%	

Natura Hispânica

- **A receita** ficou estável, com alta de +0,6% A/A em CC (+9,2% em R$), desacelerando em relação aos +12,3% registrados no 2T-26. Essa desaceleração refletiu, principalmente, o desempenho no México, enquanto a Argentina apresentou resultado semelhante ao do trimestre anterior, mantendo uma trajetória de recuperação lenta e gradual. Ex-Argentina, a receita em CC registrou leve queda, também em função do desempenho no México
- A desaceleração no México resultou, principalmente, do efeito negativo de faseamento no 3T-26, revertendo o efeito positivo mencionado no 2T-26, à queda contínua no número de consultoras A/A e a restrições na cadeia de suprimentos originados no Brasil, que também afetaram os níveis de serviço locais. Por outro lado, o *cross-sell* de produtos Natura por meio da rede e da base de clientes da Avon continua avançando
- Na Argentina, a integração provocou uma contração significativa no canal de vendas por relações que, somada à contínua desaceleração macroeconômica, mais do que anulou a melhora da atividade das consultoras e os ganhos de produtividade A/A

Avon Hispânica

- A receita cresceu +3,9% em CC (+13,4% em R$), uma ligeira desaceleração em relação aos +4,7% A/A registrados no 2T-26, embora a base de comparação seja favorável, já que o desempenho da Avon foi severamente afetado no 3T-25 em meio à Onda 2 na Argentina. O crescimento em CC ex-Argentina foi de +2,5%. O México foi afetado pela mesma dinâmica descrita acima na seção "Natura Hispânica". Por fim, o crescimento anual da receita também foi positivamente impactado pelas vendas aos distribuidores CARD[1]

Casa & Estilo Hispânica

- A receita recuou -25,3% A/A em CC e -25,9% em R$, refletindo os desafios ainda decorrentes da implementação da Onda 2 na Argentina, em julho, e no México, em maio. A categoria foi particularmente impactada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial realizados durante a integração
- Em países selecionados, considerando a penetração da categoria e sua relevância para a competitividade no mercado, serão implementados ajustes estratégicos, acompanhados de um monitoramento contínuo e mais rigoroso

1 Conforme mencionado no Fato Relevante publicado em 15 de setembro de 2025, o Grupo Natura continua a fornecer produtos acabados à Avon CARD

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana					
	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
KPIs Operacionais						
# de consultoras[a] (mil)	1.130	1.253	-9,8%	1.127	1.339	-15,8%
# Clientes Identificados (MM)	1,5	1,2	26,8%	1,5	1,2	26,8%
Total Lojas	116	90	28,9%	116	90	28,9%
Lojas Próprias	113	90	25,6%	113	90	25,6%
Franquias	3	0	n.a.	3	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R$ MM)						
Venda por Relação (não-digital)	2.002	1.878	6,6%	5.926	6.048	-2,0%
Omni / Digital	54	56	-2,3%	175	179	-2,2%
Varejo	61	50	21,5%	180	147	22,5%
Total	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**

[a] *Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas*

Venda por Relações

- A receita cresceu +6,6% A/A, já que a redução na base de consultoras A/A e a desaceleração sequencial da receita foram compensadas pela variação cambial

Omni/Digital

- A receita recuou -2,3% A/A, refletindo principalmente o desempenho digital na Argentina e no México após a implementação gradual da nova política harmonizada de preços e de regras comerciais entre os canais, alinhada à estrutura aplicada no Brasil

Varejo

- A expansão de lojas continuou avançando, com a abertura de 26 novas lojas nos últimos doze meses (LTM). Essa expansão, combinada ao desempenho das lojas existentes, resultou em um crescimento de +21,5% A/A na receita do varejo. A receita em reais (R$) foi beneficiada pelo efeito de conversão cambial (*FX translation*); contudo, devido à menor penetração do varejo na receita da Argentina, o impacto foi menos expressivo do que no Digital e na Venda por Relações

As receitas por canal são publicadas em R$ de acordo com a IAS 29, que trata da contabilidade da hiperinflação. Assim, a variação anual nas receitas por canal reflete, em grande parte, a contabilidade da hiperinflação e os efeitos da variação cambial.

C. Desempenho Financeiro

Hispana P&L

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**2.118**	**1.984**	**6,7%**	**6.281**	**6.374**	**-1,5%**
CMV	-790	-711	11,0%	-2.395	-2.353	1,8%
Lucro Bruto	1.328	1.273	4,3%	3.886	4.022	-3,4%
% margem Bruta	***62,7%***	***64,1%***	***-140 bps***	***61,9%***	***63,1%***	***-120 bps***
Despesas com Vendas	-933	-952	-1,9%	-2.860	-2.960	-3,4%
% receita líquida	*-44,1%*	*-48,0%*	*390 bps*	*-45,5%*	*-46,4%*	*90 bps*
Desp. Adm, P&D, TI	-229	-316	-27,7%	-750	-912	-17,8%
% receita líquida	*-10,8%*	*-15,9%*	*510 bps*	*-11,9%*	*-14,3%*	*240 bps*
Custos Transformação	0	-32	-100,0%	0	-133	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-1,6%*	*160 bps*	*0,0%*	*-2,1%*	*210 bps*
Outras receitas / despesas	-136	-2	8390,1%	-272	-10	2532,1%
% receita líquida	*-6,4%*	*-0,1%*	*-630 bps*	*-4,3%*	*-0,2%*	*-410 bps*
EBIT	30	-28	-205,5%	5	7	-32,3%
% margem EBIT	***1,4%***	***-1,4%***	***280 bps***	***0,1%***	***0,1%***	***0 bps***
Deprec. & Amortiz.	79	86	-8,2%	233	236	-0,9%
% receita líquida	*3,7%*	*4,4%*	*-70 bps*	*3,7%*	*3,7%*	*0 bps*
EBITDA	109	58	88,4%	238	242	-1,8%
% margem EBITDA	***5,2%***	***2,9%***	***230 bps***	***3,8%***	***3,8%***	***0 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	32	-100,0%	0	133	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*1,6%*	*-160 bps*	*0,0%*	*2,1%*	*-210 bps*
Custos Transformação	0	32	-100,0%	0	133	-100,0%
Outros ajustes	0	0	-100,0%	0	0	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	109	90	22,0%	238	375	-36,5%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***5,2%***	***4,5%***	***70 bps***	***3,8%***	***5,9%***	***-210 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

[2] A partir de 2026, o EBITDA não é mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Apêndice B para referência

- **A receita líquida** permaneceu estável em CC e cresceu +6,7% A/A em R$, refletindo a lenta recuperação da Argentina, mesmo com a base de comparação mais fraca na marca Avon neste trimestre, e a desaceleração do desempenho no México

- **A margem bruta** ficou em 62,7% no 3T-26, queda de -140 bps A/A e aumento sequencial de +90 bps. Todos os países registraram margem bruta estável ou superior A/A, beneficiados por menores custos e pela redução da desalavancagem na fábrica da Argentina. No entanto, a contabilização da hiperinflação, que havia contribuído positivamente para a margem bruta no 3T-25, foi um fator negativo neste trimestre

- **As despesas com vendas** caíram -1,9% A/A e -390 bps como percentual da receita líquida. Essa melhora reflete principalmente a base de comparação favorável em relação ao 3T-25, quando a Onda 2 foi implementada na Argentina. Este trimestre também se beneficiou de eficiências em marketing e logística

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** apresentaram queda de -27,7% A/A, redução de -510 bps como percentual da receita líquida. Essa melhora se deve, principalmente, às eficiências decorrentes do novo modelo operacional, dando continuidade à tendência observada no 2T-26

- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ -136 milhões, compostas principalmente por R$ -24 milhões em despesas rescisórias relacionadas à reestruturação e R$ -117 milhões da baixa contábil relacionada a ativos de crédito e de pagamentos relacionados a passivos fiscais de períodos anteriores. Em relação à parcela tributária, não houve impacto de caixa neste trimestre, e para o próximo trimestre a expectativa é de que os desembolsos representem cerca de 35% desse impacto específico observado no resultado

- **O EBITDA** subiu para R$ +109 milhões, implicando margem de +5,2%. A expansão de +230 bps A/A refletiu, principalmente, a melhora de +830 bps em DVG&A (ex-D&A), impulsionada pelas eficiências do novo modelo operacional e por uma base de comparação favorável. Esse efeito foi parcialmente compensado pelo impacto negativo de -140 bps na margem bruta, decorrente da contabilização da hiperinflação. Os efeitos remanescentes refletem as despesas rescisórias relacionadas à reestruturação, além do impacto de créditos e passivos fiscais, conforme detalhado no item “Outras receitas/despesas”. Excluindo esses efeitos não operacionais, o EBITDA e a margem EBITDA teriam sido de R$ 250 milhões e 11,8%, respectivamente

04 Grupo Natura | Desempenho Financeiro

	Grupo Natura					
(R$ MM, %) [1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Receita Líquida	**5.038**	**5.194**	**-3,0%**	**14.953**	**16.024**	**-6,7%**
CMV	-1.728	-1.702	1,5%	-5.123	-5.286	-3,1%
Lucro Bruto	3.310	3.492	-5,2%	9.829	10.738	-8,5%
% margem Bruta	***65,7%***	***67,2%***	***-150 bps***	***65,7%***	***67,0%***	***-130 bps***
Desp. Vendas	-2.311	-2.308	0,1%	-6.747	-6.900	-2,2%
% receita líquida	*-45,9%*	*-44,4%*	*-150 bps*	*-45,1%*	*-43,1%*	*-200 bps*
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-693	-863	-19,7%	-2.159	-2.460	-12,2%
% receita líquida	*-13,8%*	*-16,6%*	*280 bps*	*-14,4%*	*-15,3%*	*90 bps*
Transformation costs	0	-98	-100,0%	0	-323	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*-1,9%*	*190 bps*	*0,0%*	*-2,0%*	*200 bps*
Outras receitas / despesas	-76	2	-3740,1%	-172	48	-456,6%
% receita líquida	*-1,5%*	*0,0%*	*-150 bps*	*-1,2%*	*0,3%*	*-150 bps*
EBIT	230	225	1,9%	751	1.104	-31,9%
% margem EBIT	***4,6%***	***4,3%***	***30 bps***	***5,0%***	***6,9%***	***-190 bps***
Deprec. & Amortiz.	230	239	-3,7%	674	668	0,8%
% receita líquida	*4,6%*	*4,6%*	*0 bps*	*4,5%*	*4,2%*	*30 bps*
EBITDA	460	465	-0,9%	1.425	1.772	-19,6%
% margem EBITDA	***9,1%***	***8,9%***	***20 bps***	***9,5%***	***11,1%***	***-160 bps***
Ajustes EBITDA [2]	0	112	-100,0%	0	382	-100,0%
% receita líquida	*0,0%*	*2,2%*	*-220 bps*	*0,0%*	*2,4%*	*-240 bps*
Custos Transformação	0	98	-100,0%	0	323	-100,0%
Outros ajustes	0	14	-100,0%	0	59	-100,0%
EBITDA Recorrente [2]	460	577	-20,2%	1.425	2.154	-33,8%
% margem EBITDA Recorrente [2]	***9,1%***	***11,1%***	***-200 bps***	***9,5%***	***13,4%***	***-390 bps***

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

[2] A partir de 2026, o EBITDA não é mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Anexo B para referência

- **A receita líquida** recuou -3,0% A/A, já que os contínuos gargalos operacionais no Brasil mais do que compensaram o desempenho estável em CC na Hispana (+6,7% em R$)

- **A margem bruta** ficou em 65,7%, queda de -150 bps A/A, refletindo as perdas de estoque em ritmo acima do normal no valor de R$ 50 milhões no Brasil e a contabilidade de hiperinflação nos mercados hispânicos. Excluindo esses efeitos, a margem bruta teria crescido A/A

- **As despesas com vendas** permaneceram estáveis A/A, mas aumentaram +150 bps como percentual da receita líquida, uma vez que a desalavancagem operacional e os maiores investimentos em marketing no Brasil mais do que compensaram os ganhos de eficiência alcançados na Hispana

- **As despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram 19,7% A/A, melhora de +280 bps A/A como percentual da receita líquida, à medida que as eficiências do novo modelo operacional passam a surtir efeito tanto no Brasil quanto nos mercados hispânicos

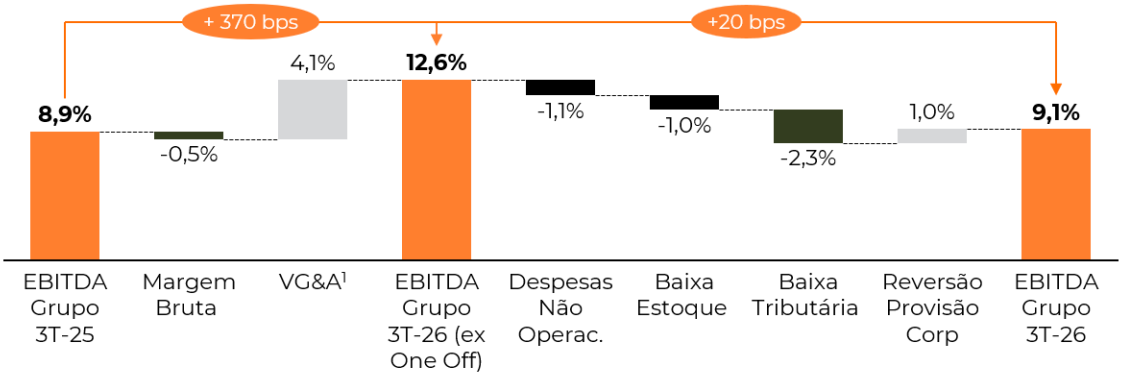
- **Outras receitas/despesas** totalizaram R$ -76 milhões, refletindo R$ -57 milhões em despesas rescisórias em ambas as regiões, além de R$ -117 milhões de impacto de créditos e passivos fiscais nos mercados hispânicos. Esses efeitos foram parcialmente compensados por +R$ 75 milhões em outras receitas no Corporativo, resultantes da reversão de R$ 48 milhões em provisões de despesas ligadas ao processo de desinvestimento da Avon International, com o restante atrelado a créditos tributários

- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridos R$ -320 milhões em despesas com indenizações, com cerca de 95% da redução planejada já executada e o restante previsto para ser concluído nos próximos meses

- **O EBITDA** foi de R$ +460 milhões, com margem de +9,1% (+20 bps A/A). A tímida expansão da margem refletiu principalmente os ganhos de eficiência nas despesas G&A proporcionados pelo novo modelo operacional. Esses ganhos, no entanto, foram quase integralmente compensados pelo aumento das despesas com vendas no Brasil, decorrente dos maiores investimentos em marketing e da menor eficiência operacional, além da pressão sobre a margem bruta provocada por perdas acima do normal no Brasil e pelos efeitos da contabilidade de hiperinflação nos mercados hispânicos. Excluindo as perdas no Brasil, as despesas com rescisões, os efeitos tributários nos mercados hispânicos e a reversão de provisões no Corporativo, o EBITDA ajustado teria sido de R$ 636 milhões, implicando margem de 12,6% no trimestre – vide gráfico na página seguinte

- Gargalos operacionais persistentes continuam pesando sobre o nosso cenário de riscos. Embora os desafios permaneçam, o foco continua em preservar nossa rentabilidade.

Margem EBITDA Grupo **(%)**



(1) Inclui 'Outras receitas/despesas; exclui D&A, despesas não-operacionais, baixas tributárias e reversão de provisões no Corporativo

05 Resultados Financeiros

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Despesas financeiras	**-134**	**-125**	**6,8%**	**-552**	**-752**	**-26,5%**
Juros dos empréstimos e derivativos	-135	-145	-6,9%	-391	-412	-5,1%
Contingências judiciais	-8	-9	-12,5%	-28	-30	-5,1%
Juros de arrendamento	-17	-34	-50,4%	-52	-87	-40,0%
Outras despesas financeiras	26	63	-58,7%	-81	-223	-63,8%
Receitas financeiras	**50**	**-42**	**-219,4%**	**147**	**135**	**8,9%**
Aplicações financeiras	41	20	109,9%	91	83	10,0%
Outras receitas financeiras	9	-61	-114,7%	55	52	7,1%
Variação cambial	**-174**	**-255**	**-31,7%**	**-649**	**-112**	**480,5%**
Var. cambial operacional	-84	-43	95,1%	-73	-68	7,9%
Var. cambial financeira	-90	-212	-57,5%	-575	-44	1216,7%
Efeito de hiperinflação	**-9**	**-9**	**5,6%**	**-38**	**-30**	**27,1%**
Resultado Financeiro	**-267**	**-431**	**-38,0%**	**-1.093**	**-759**	**44,0%**

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos

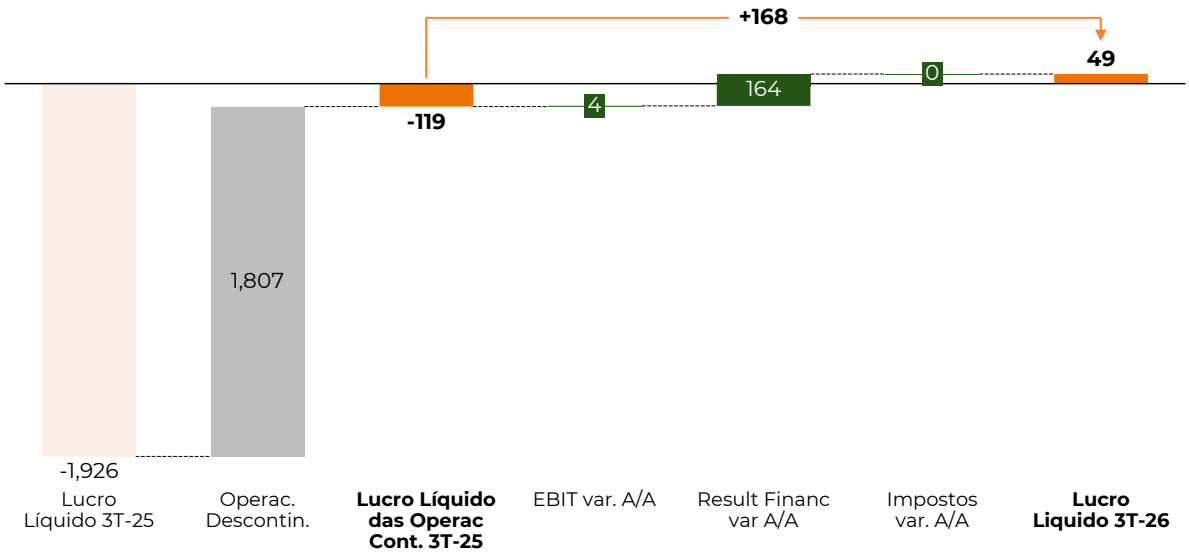
Os **resultados financeiros líquidos** somaram R$ -267 milhões no 3T-26, em comparação com R$ -431 milhões no 3T-25. A melhora de R$ +164 milhões A/A é explicada principalmente por:

- **Variação cambial financeira** de R$ -90 milhões, comparada a R$ -212 milhões no mesmo período do ano anterior, quando os resultados foram impactados negativamente pela variação cambial relativa à valorização do real em relação ao dólar. Os R$ -90 milhões se distribuem da seguinte forma:
  - R$ -83 milhões em custos de *carryover* de derivativos contratados para proteger o principal dos bonds denominados em dólar
  - R$ +4 milhões em ganhos cambiais e de marcação a mercado
  - R$ -11 milhões em outros efeitos

Também vale destacar:

- **Despesas com juros** de R$ -135 milhões, com base em uma dívida total de R$ 6.747 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral efetiva de 2,0%
- **Receitas de aplicações financeiras** de R$ +41 milhões, representando rendimento trimestral de 1,3% sobre o total de caixa e equivalentes de R$ 3,2 bilhões. Esse rendimento relativamente baixo decorreu, sobretudo, de recursos em trânsito nas operações da América Latina

06 Lucro Líquido



No 3T-26, **o lucro líquido** ficou em R$ +49 milhões, em comparação com um prejuízo líquido de R$ -1.926 milhões no 3T-25 ou prejuízo de R$ -119 milhões proveniente das operações continuadas. O aumento de R$ +168 milhões A/A é explicado por:

- Aumento de R$ +4 milhões A/A no **EBIT**, uma vez que a queda de R$ -156 milhões A/A na receita foi mais do que compensada por eficiências de R$ +170 milhões A/A nas despesas G&A
- Melhora de R$ +164 milhões A/A no **resultado financeiro líquido**, refletindo principalmente a base de comparação desfavorável do 3T-25, quando a valorização do real frente ao dólar resultou em perdas significativas com marcação a mercado
- **Despesas com impostos,** que ficaram em linha com o ano anterior

07 Fluxo de Caixa

(R$ MM, %)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 3T-25	% A/A	Cosméticos 9M-26	Holding[a] 9M-25	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	**49**	**-1.926**	**(103)**	**-361**	**-1.882**	**(81)**
Depreciação e amortização	230	239	(4)	674	668	1
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	614	513	20	1.881	1.798	5
Resultado das Operações Descontinuadas	0	1.807	-	0	2.158	-
Lucro líquido ajustado	**893**	**633**	**41**	**2.194**	**2.743**	**(20)**
Redução / (aumento) no capital de giro	-189	-315	(40)	-790	-1.557	(49)
Estoques	-531	-539	(2)	-708	-1.172	(40)
Contas a receber	-107	76	(241)	-49	-94	(48)
Contas a pagar	234	72	225	-266	383	(169)
Outros ativos e passivos	214	76	181	233	-674	(135)
Imposto de renda e contribuição social	-82	-42	96	-238	-176	35
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-129	-93	39	-552	-336	64
Pagamentos de lease	-74	-83	(11)	-258	-266	(3)
Outras atividades operacionais	-183	-103	79	-429	-199	116
Caixa das operações continuadas	**236**	**-2**	**(10.829)**	**-73**	**209**	**(135)**
Capex	-97	-81	20	-184	-246	(25)
Venda de ativos	0	0	-	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-17	-20	(13)	-51	-76	(33)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	**122**	**-103**	**(219)**	**-308**	**-113**	**172**
Outras atividades de investimento e financiamento	1.151	62	1.762	1.740	527	230
Atividades operacionais - operações descontinuadas	0	20	-	-354	-1.742	(80)
Variação do saldo de caixa	**1.273**	**-21**	**(6.165)**	**1.078**	**-1.328**	**(181)**
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	**122**	**-103**	**(219)**	**-308**	**-113**	**172**
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-129	-93	39	-552	-336	64
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-17	-20	(13)	-51	-76	(33)
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	**268**	**10**	**2.598**	**295**	**299**	**(1)**

[a] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

O fluxo de caixa livre das operações continuadas ficou em +R$ 122 milhões no 3T26, revertendo o saldo negativo de -R$ 103 milhões registrado no 3T25. O fluxo de caixa livre para a firma (FCFF) atingiu +R$ 268 milhões apesar dos desafios operacionais do trimestre – um avanço de +R$ 258 milhões A/A, impulsionado principalmente pelo maior lucro líquido ajustado. Embora o EBIT tenha permanecido praticamente estável A/A, diversos fatores negativos relevantes foram de natureza contábil, sem efeito caixa (como os impactos tributários no México e as baixas de estoques)

No acumulado dos nove meses de 2026, o fluxo de caixa das operações continuadas registrou saída de R$ -308 milhões vs R$ -113 milhões no mesmo período de 2025. A diferença de R$ -195 milhões A/A é explicada quase integralmente pelo aumento da rubrica "juros sobre dívidas e liquidação de derivativos", impactada no 2T-26 pela liquidação parcial de contratos de derivativos com vencimento naquele trimestre. Apesar dos desafios operacionais enfrentados ao longo de 2026, o fluxo de caixa livre para a firma permaneceu praticamente estável em relação aos nove meses de 2025, explicado por:

- Queda de R$ -549 milhões A/A no lucro líquido das operações continuadas, refletindo principalmente a retração do resultado operacional, pressionado pelos desafios de receita no Brasil
- Aumento de R$ -230 milhões A/A em desembolsos com outras atividades operacionais, decorrente principalmente de depósitos judiciais e pagamentos relacionados a processos fiscais, cíveis e trabalhistas, conforme detalhado no release de resultados do 2T-26

Compensados por:

- Melhora de R$ +767 milhões A/A no capital de giro, proveniente principalmente da linha "outros ativos e passivos", refletindo a redução estratégica na remuneração implementada em 2025 (conforme mencionado no release de resultados do 4T-25), que foi paga ao longo de 2026. Tal redução impactou positivamente o fluxo de caixa em 2026 quando comparado a 2025

08 Alavancagem e Dívida Líquida

	Cosméticos	Cosméticos	Cosméticos
(R$ MM, %)	**3T-26**	**2T-26**	**3T-25**
Curto-Prazo	517	410	177
Longo-Prazo	6.230	5.853	6.157
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	1.071	723	366
(=) Total de passivos de financiamento	**7.819**	**6.987**	**6.700**
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	-1.071	-723	-366
Dívida Bruta[a,b]	**6.747**	**6.263**	**6.334**
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	-76	-41	-36
Total Dívida Bruta	**6.671**	**6.222**	**6.298**
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras[c]	3.249	2.358	2.253
(=) Dívida Líquida	**3.422**	**3.864**	**4.044**
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	1,83x	2,06x	2,53x
Dívida Total/EBITDA	3,57x	3,32x	3,94x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,10x	2,35x	2,89x
Dívida Total/EBITDA	4,09x	3,78x	4,50x

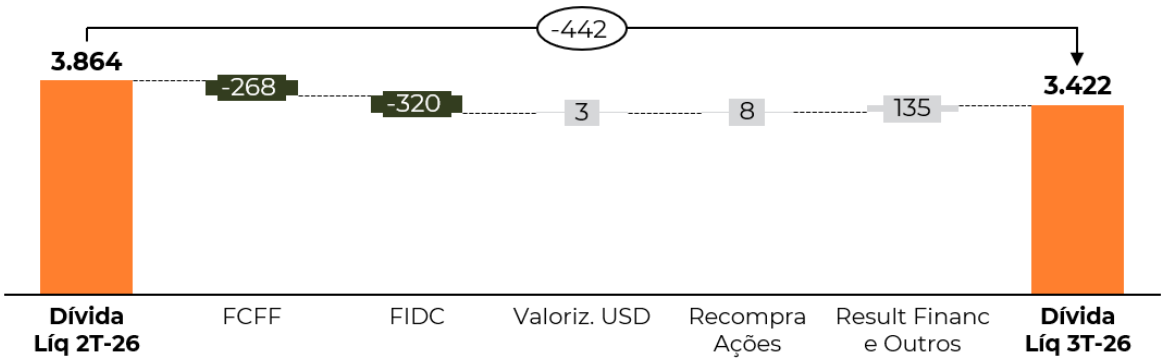
[a] A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

[b] A dívida bruta exclui o FIDC, já que os custos relacionados são reconhecidos nas desp. operacionais (afetando o EBITDA)

[c] *Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes*

A **dívida líquida** encerrou o 3T-26 em R$ 3,4 bilhões, uma redução sequencial de R$ -442 milhões. Essa queda refletiu o fluxo de caixa (FCFF) positivo (detalhado na seção "Fluxo de Caixa" acima) e a entrada de recursos provenientes dos FIDCs, que mais do que compensaram os pagamentos de juros sobre a dívida e liquidação de derivativos.

O índice de alavancagem ficou em 1,83x, uma queda em comparação com os 2,06x registrados no 2T-26, com o EBITDA dos últimos 12 meses do 3T-26 se mantendo basicamente em linha com os níveis do 2T-26, enquanto a dívida líquida diminuiu R$ 442 milhões.



09 ESG

ESG[1]	3T-26	3T-25	% A/A
Emissão absoluta de carbono	**333.384**	**400.318**	**-16,7%**
Escopo 1 e 2	11.164	12.899	-13,5%
Escopo 3[2]	322.220	387.419	-16,8%
% de plástico reciclado pós consumo	**23,4%**	**20,7%**	**270 bps**
Plásticos sustentáveis (%)[3]	**36,0%**	**32,0%**	**400 bps**

(1) Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. Emissões de Escopos 1, 2 e 3 para 9M25 atualizadas após auditoria e consolidação final do inventário de GEE;
(2) Escopo 3 inclui frentes de trabalho prioritárias - Produtos CFT, Produtos Casa & Estilo, Materiais impressos e Logística. O inventário completo do Escopo 3 é apresentado no Relatório Anual;
(3) Incorporação do plástico pós consumo e plástico renovável

Nos primeiros nove meses de 2026, as emissões de gases de efeito estufa (GEE) das operações monitoradas diminuíram 16,7% em relação ao mesmo período de 2025, com reduções de 13,4% nos Escopos 1 e 2 e de 16,8% nas frentes prioritárias de atuação do Escopo 3. Essas variações refletem as iniciativas de melhoria de eficiência, os esforços de descarbonização e o desempenho geral dos negócios. As emissões associadas à impressão recuaram 15%, impulsionadas pela redução das tiragens no Brasil e no Chile. Na frente de circularidade, a participação de plástico sustentável no total de plástico utilizado nas embalagens alcançou 36%, um avanço de 400 bps, impulsionado pela incorporação de polipropileno (PP) reciclado nas tampas dos produtos das linhas Essencial, Humor e Ekos Frescor.

Em outubro, após o encerramento do trimestre, expandimos o NaturaRecicla para mais de 1.000 lojas no Brasil. Com a devolução de três embalagens de cosméticos vazias e limpas, de qualquer marca, os consumidores recebem um desconto de R$ 15 em compras a partir de R$ 150. A iniciativa integra a logística reversa ao fortalecimento do relacionamento com os consumidores, oferecendo incentivos para que retornem às lojas. O programa desempenha um papel estratégico no desempenho do varejo, ao estimular a frequência de compras e a recorrência de visitas, aumentar o tíquete médio e fortalecer o engajamento com a sustentabilidade e a circularidade.

Em 31 de agosto, realizamos, em Cajamar, o Aliança em Movimento, primeiro encontro do programa Aliança Regenerativa. O evento reuniu aproximadamente 70 empresas parceiras e marcou um avanço na agenda regenerativa da Natura, com o lançamento do Future iP&L (Integrated Profit & Loss) e a apresentação do Conselho Consultivo da Aliança Regenerativa. Composto pelas empresas parceiras Alpla, BASF, Givaudan, Patrus e Suzano, o conselho tem como objetivo promover coletivamente a adoção de práticas empresariais regenerativas.

Durante o trimestre, captamos R$ 700 milhões por meio de uma emissão de debêntures vinculadas a metas de sustentabilidade (Nature Bond), em operação coordenada pelo UBS BB. Segundo levantamento do banco, trata-se da primeira emissão de debêntures corporativas no Brasil alinhada ao guia Sustainable Bonds for Nature, da ICMA (International Capital Market Association). As condições financeiras da operação estão vinculadas às metas de alcançar 43% de plástico sustentável até 2028 e 46% até 2029 nas embalagens elegíveis da Natura e da Avon. A meta pública de atingir 50% até 2030 permanece como compromisso da Companhia.

Em setembro, publicamos nosso primeiro Relatório de Divulgações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade, elaborado em conformidade com as normas IFRS S1 e S2 do ISSB. O documento identifica R$ 584,2 milhões em receita líquida em 2025 associada a produtos que dependem de três bioingredientes amazônicos vulneráveis a eventos climáticos — castanha-do-pará, cupuaçu e murumuru —, além de R$ 1,74 bilhão em compras de commodities agrícolas no mesmo ano. A gestão desses riscos envolve um horizonte de planejamento de 18 meses para insumos estratégicos e a manutenção de relações éticas de biocomércio. Para fortalecer a resiliência da cadeia de suprimentos de palma, investimos em sistemas agroflorestais, como o AFS de Dendê, que abrange mais de 1.172 hectares, além do desenvolvimento de um protocolo de práticas regenerativas para commodities críticas.

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 30 de setembro de 2026:

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12º emissão	10/10/2022	15/09/2029	R$ 335.771 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R$ 487,2)	IPCA + 6.80%
		10/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R$ 275.051 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R$ 306,9)	IPCA + 6.90%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13º emissão	15/06/2024	15/06/2029	R$ 1.326 milhões	DI + 1.20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2º emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US$ 450,0 milhões	4.125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US$ 270,0 milhões	6,00%
Natura Indústria S.A	Res. 4131	09/02/2026	10/02/2027	US$ 56,947 milhões	DI + 0.65 por ano
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 14º emissão	09/09/2026	09/09/2031	R$ 700,0 milhões	DI + 1.10 por ano

11 Anexos

A. Balanço Patrimonial

ATIVOS (R$ milhões)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 3T-25
ATIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	2.571	1.297	1.315
Títulos e valores mobiliários	678	1.061	938
Contas a receber de clientes	4.340	4.350	4.291
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	0
Estoques	3.387	3.017	3.319
Impostos a recuperar	741	901	865
Imposto de renda e contribuição social	219	193	265
Instrumentos financeiros derivativos	35	16	40
Outros ativos circulantes	459	505	442
Ativos mantidos para venda	32	34	735
Total dos Ativos Circulantes	**12.462**	**11.374**	**12.211**
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	413
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0
Impostos a recuperar	364	387	594
Imposto de renda e contribuição social diferidc	2.230	2.067	1.761
Depósitos judiciais	996	865	629
Instrumentos financeiros derivativos	110	81	90
Títulos e valores mobiliários	31	30	23
Outros ativos não circulantes	23	23	46
Imobilizado	2.416	2.397	2.429
Intangível	9.787	9.992	10.201
Direito de Uso	654	609	650
Total dos Ativos Não-Circulantes	**16.611**	**16.452**	**16.836**
TOTAL DOS ATIVOS	**29.073**	**27.826**	**29.047**

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R$ milhões)	Cosméticos 3T-26	Cosméticos 2T-26	Cosméticos 3T-25
PASSIVOS CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	517	410	177
Arrendamento mercantil	213	173	180
Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.574	4.281	4.871
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	0
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	649	592	734
Obrigações tributárias	356	372	437
Imposto de renda e contribuição social	121	78	52
Instrumentos financeiros derivativos	704	567	467
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	0
Outros passivos circulantes	293	296	245
Ativos mantidos para venda	0	0	347
Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	274	0	0
Total dos Passivos Circulantes	**7.702**	**6.769**	**7.509**
PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Empréstimos, financiamentos e debêntures	6.230	5.853	6.157
Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	797	723	366
Arrendamento mercantil	320	322	377
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	75	75	21
Obrigações tributárias	195	198	304
Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	0	135
Imposto de renda e contribuição social	52	53	0
Instrumentos financeiros derivativos	0	67	0
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	871	908	868
Outros passivos não circulantes	260	273	269
Total dos Passivos Não-Circulantes	**8.800**	**8.471**	**8.497**
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital social	6.000	6.000	6.000
Ações em tesouraria	-6	-3	-8
Reservas de capital	2.193	2.173	2.169
Reservas de lucro	3.550	3.501	4.232
Ajustes de avaliação patrimonial	835	914	647
Prejuízo acumulado	0	0	0
Participação dos acionistas não-controladores	0	0	0
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	**12.571**	**12.586**	**13.041**
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	**29.073**	**27.826**	**29.047**

B. Itens extraordinários

(R$ MM, %)[1]	3T-26	3T-25	% A/A	9M-26	9M-25	% A/A
Itens extraordinários	**126**	**112**	**12,5%**	**246**	**381**	**-35,3%**
Despesas com reestruturação (Reorg)	57	0	n.a.	283	0	n.a.
Plano de Transformação e Integração	0	98	-100,0%	0	322	-100,0%
Créditos tributários	3	0	n.a.	-49	0	n.a.
Outros não-recorrentes	66	14	376,3%	13	59	-77,6%

[1] 9M-25 é pro forma, combinando 6M de Natura &Co e 3M de Natura Cosméticos, conforme reportado no 3T-25

C. Reconciliação do Fluxo de Caixa para Firma – 1/2

Fluxo de Caixa	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
(Prejuízo) lucro líquido do período	**(a)**
Ajustes para reconciliar o prejuízo líq. dos períodos com o caixa líq. (utilizado nas) gerado pelas atividades operac.:	
Depreciações e amortizações	**(b)**
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	**(c)**
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	**(c)**
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)**
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	**(c)**
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	**(c)**
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	**(c)**
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	**(c)**
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada	**(c)**
Remuneração FIDC	**(c)**
Créditos tributários	**(c)**
Lucros cessantes CD Canoas	**(c)**
Outros movimentos para reconciliar o lucro	**(c)**
Variações em:	
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	**(d2)**
Estoques	**(d1)**
Impostos a recuperar	**(d4)**
Outros ativos	**(d4)**
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas	**(d3)**
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	**(d4)**
Obrigações tributárias	**(d4)**
Outros passivos	**(d4)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	**(e)**
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	**(h)**
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	**(h)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	**(f)**
Pagamento de juros sobre arrendamentos	**(g)**
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos, debêntures e FIDC	**(f)**
Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (operação descontinuada em 2025)	**(l)**
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)	**(l)**
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
Caixa advindo de aquisição de controlada	**(k)**
Adições de imobilizado e intangível	**(i)**
Aplicação em títulos e valores mobiliários	**(k)**
Resgate de títulos e valores mobiliários	**(k)**
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	**(k)**
Aumento (redução) de capital em controladas	**(k)**
Recebimento de dividendos de controladas	**(k)**
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (operação descontinuada em 2025)	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	**(g)**
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio	**(k)**
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	**(k)**
Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opções	**(k)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	**(k)**
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	**(k)**
Aportes quotista sênior - FIDC	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	**(j)**
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	

	FCFF Reconciliação
(a)	**Lucro (prejuízo) líquido**
(b)	Depreciação e amortização
(c)	Ajustes não-caixa ao lucro líquido
	Lucro líquido ajustado
(d)	Redução / (aumento) no capital de giro
(d1)	Estoques
(d2)	Contas a receber
(d3)	Contas a pagar
(d4)	Outros ativos e passivos
(e)	Imposto de renda e contribuição social
(f)	Juros da dívida e liquidação de derivativos
(g)	Pagamentos de lease
(h)	Outras atividades operacionais
	Caixa das operações continuadas
(i)	Capex
(j)	Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa
	Fluxo de caixa livre - operações continuadas
(k)	Outras atividades de investimento e financiamento
(l)	Atividades operacionais - operações descontinuadas
	Variação do saldo de caixa
	Fluxo de caixa livre - operações continuadas
	(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos
	(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa
	(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas

C. Reconciliação do Fluxo de Caixa para Firma – 2/2

Fluxo de Caixa (R$ milhões)	9M - 26	Recon
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
(Prejuízo) lucro líquido do período	**-360**	**(a)**
Ajustes para reconciliar o (prejuízo) lucro líquido do período com o caixa líquido utilizado nas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	676	**(b)**
Ganho (perda) com juros e variação cambial sobre títulos de valores mobiliários	-84	**(c)**
Perda decorrente de operações com derivativos "swap" e "forward"	564	**(c)**
Aumento de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	140	**(c)**
Atualização monetária de depósitos judiciais	-43	**(c)**
Atualização monetária da provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	31	**(c)**
Imposto de renda e contribuição social	20	**(c)**
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	18	**(c)**
Juros e variação cambial sobre arrendamentos	52	**(c)**
Juros, var. cambial sobre empréstimos, financ. e debêntures, líq. dos custos de captação	402	**(c)**
Aumento de provisão de planos de outorga de opções de compra de ações	55	**(c)**
Provisão para perdas de crédito esperadas, líquida de reversões	331	**(c)**
Provisão (reversão) para perdas na realização dos estoques, líquida de reversões	220	**(c)**
Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	**(c)**
Ajuste ao valor justo de recebíveis associada a perda de controle coligada	0	**(c)**
Remuneração FIDC	79	**(c)**
Créditos tributários	10	**(c)**
Lucros cessantes CD Canoas	-3	**(c)**
Outros movimentos para reconciliar o lucro	90	**(c)**
Variações em:		
Contas a receber de clientes e partes relacionadas	-49	**(d2)**
Estoques	-708	**(d1)**
Impostos a recuperar	273	**(d4)**
Outros ativos	-109	**(d4)**
Fornecedores nacionais e estrangeiros e partes relacionadas	-266	**(d3)**
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	206	**(d4)**
Obrigações tributárias	-166	**(d4)**
Outros passivos	29	**(d4)**
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-238	**(e)**
Depósitos judiciais realizados líquidos de levantamentos	-269	**(h)**
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-161	**(h)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	-235	**(f)**
Pagamento de juros sobre arrendamentos	-53	**(g)**
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos, debêntures e FIDC	-317	**(f)**
Pagamento litígio - Caso Chapman (operação descont. em 2025)	-354	**(l)**
Atividades operacionais - operações descontinuadas (efeitos caixa e não caixa)	0	**(l)**
CAIXA (UTILIZADO NAS) GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	**-221**	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Caixa advindo de aquisição de controlada	0	**(k)**
Adições de imobilizado e intangível	-184	**(i)**
Aplicação em títulos e valores mobiliários	-13.683	**(k)**
Resgate de títulos e valores mobiliários	14.156	**(k)**
Resgate de juros sobre títulos de valores mobiliários	86	**(k)**
Aumento (redução) de capital em controladas	0	**(k)**
Recebimento de dividendos de controladas	0	**(k)**
Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (op. descont. em 2025)	169	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	**544**	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Pagamento de passivo de arrendamentos - principal	-204	**(g)**
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio	0	**(k)**
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	1.002	**(k)**
Compra de ações em tesouraria, líq. de recebimento do preço de exercício de opções	-46	**(k)**
Pagamento de recursos por liquidação de operações com derivativos	-97	**(k)**
Pagamento de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	-327	**(k)**
Aportes quotista sênior - FIDC	480	**(k)**
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	**808**	
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	-51	**(j)**
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	**1.080**	
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.491	
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	2.571	
REDUÇÃO NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	**1.080**	

12 Teleconferência de Resultados

Sexta-feira, 13 de novembro de 2026

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

A transmissão será em português, com tradução simultânea para o inglês.

13 Glossário

Alocação Central de Custos Latam: despesas incorridas por um determinado país da América Latina, que beneficiam toda a região. Por exemplo, despesas de executivos C-level ou investimentos em sistemas utilizados por diferentes países. Essas despesas são alocadas de acordo com a participação de cada região na receita líquida

América Hispânica: se refere aos países da América Latina, excluindo o Brasil

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

B2B (Business-to-Business): Modelo de negócios no qual as transações comerciais ocorrem diretamente entre empresas (vendas para pessoas jurídicas/vendas B2B), como no caso da comercialização de ativos pela Natura Ingredients.

Brand Finance: consultoria independente líder global em avaliação de marcas e ativos. É uma firma de contabilidade regulada pelo Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), a primeira do setor a integrar o International Valuation Standards Council (IVSC), e seus rankings são certificados pelo Marketing Accountability Standards Board (MASB).

CadÚnico (Cadastro Único): registro do Governo Federal brasileiro que identifica e caracteriza as famílias de baixa renda, servindo de base para sua inclusão em programas sociais de capacitação e geração de renda

Câmbio: refere-se à conversão de moedas estrangeiras e às variações nas taxas de câmbio que impactam os resultados financeiros de empresas com operações internacionais

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

CDP: plataforma global de reporte ambiental utilizada por empresas e governos para mensurar, gerenciar e divulgar impactos ambientais, com foco em mudanças climáticas, segurança hídrica e florestas

CFT: mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal (Cosmetics, Fragrances and Toiletries), que abrange as categorias de fragrâncias, cuidados corporais e hidratação com óleos, maquiagem (excluindo produtos para unhas), cuidados faciais, cuidados capilares (excluindo coloração), sabonetes, desodorantes, cuidados masculinos (excluindo lâminas de barbear) e proteção solar

Clientes Identificados: clientes finais identificados no período dos últimos 12 meses a partir de vendas realizadas pelas marcas Natura, Avon, Emana Pay e Bluma

CO_2e: dióxido de carbono equivalente; para qualquer quantidade e tipo de gás de efeito estufa, CO2e significa a quantidade de CO2 que teria o impacto equivalente sobre o aquecimento global

COP30: Conferência Anual das Partes (COP) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), dedicada à negociação e ao alinhamento de ações de mitigação e adaptação às mudanças climáticas.

Corporate Sustainability Assessment (CSA): metodologia de avaliação anual da S&P Global que examina milhares de empresas ao redor do mundo segundo critérios ESG, servindo de base para índices como o Dow Jones Sustainability Index (DJSI) e o Sustainability Yearbook

CRM: Customer Relationship Management — estratégia e ferramenta tecnológica que centraliza dados, automatiza processos e monitora as interações com clientes

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

DG&A: despesas gerais e administrativas incluindo P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), TI e despesas com projetos

Estrutura Corporativa do Grupo (Group Corporate): estrutura remanescente anteriormente denominada Holding até o 2T-25

Estrutura ótima de capital: nível ideal de alavancagem da Companhia, dentro do intervalo de 1,0x a 1,5x do índice Dívida Líquida/EBITDA

EBITDA Recorrente: EBITDA Reportado excluindo receitas e despesas não recorrentes

EBITDA Reportado: EBIT acrescido de depreciação e amortização

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

recomendações servem de base para os futuros requisitos de divulgação do ISSB relacionados à natureza, e sua metodologia LEAP está sendo transformada em uma norma ISO

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

iP&L (Integrated Profit & Loss): ferramenta de gestão integrada que permite contabilizar não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos das operações da empresa nas dimensões ambiental, social e humana

Minha Loja: plataforma oficial e integrada de vendas online disponibilizada às consultoras de beleza; funciona como uma vitrine digital personalizada na qual as consultoras geram um link exclusivo para vender produtos da Natura, Avon e Casa & Estilo para clientes

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

MOVER (Movimento pela Equidade Racial): coalizão formada por grandes empresas e voltada à promoção da diversidade e da equidade racial, bem como ao combate ao racismo estrutural no ambiente corporativo brasileiro

Omni / Digital: receitas que incluem a plataforma própria de e-commerce, receitas de marketplaces e vendas digitais das consultoras (rastreáveis a partir do site das consultoras e da revista digital)

Onda 2: projeto para integrar as marcas Natura e Avon nos países da América Latina, incluindo distribuição, logística, base de consultoras, etc.

Penetração de crédito – % sell-in: penetração do crédito concedido por meio das ferramentas Emana Pay sobre a receita líquida total

Purchase Price Allocation (PPA): alocação do Preço de Compra - efeitos da avaliação do valor justo de mercado como resultado de uma combinação de negócios

R$: reais brasileiros

S&P Global Sustainability Yearbook: publicação de referência em sustentabilidade que reconhece empresas com desempenho excepcional em seus respectivos setores, com base no Corporate Sustainability Assessment (CSA). Apenas as empresas líderes de cada setor são elegíveis para inclusão

SKU: Stock Keeping Unit (Unidade de Manutenção de Estoque) — código único utilizado para identificar, organizar e rastrear cada item em estoque

TPV: Total Payment Volume (Volume total de pagamentos) — valor total processado em transações

Usuárias ativas do Emana Pay: usuárias que realizaram pelo menos uma atividade nos últimos quatro meses, em critério alinhado à média de consultoras disponíveis no canal de venda por relações. Algumas dessas usuárias já não são mais consultoras de beleza Natura/Avon, mas mantêm acesso aos serviços do Emana. O crédito do Emana, no entanto, está disponível apenas para compras realizadas junto ao Grupo (crédito próprio)

14 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net