

# 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 2025 e 2024  
Relatório dos Auditores Independentes

## RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE A REVISÃO DAS 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 2025, que compreendem o balanço patrimonial em 30 de setembro de 2025 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e nove meses findos naquela data e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de nove meses findo naquela data, incluindo as notas explicativas.

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

### **Alcance da revisão**

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

### **Conclusão sobre as informações 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 incluídas nas informações trimestrais referidas anteriormente não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com o pronunciamento técnico CPC 21 (R1) e com a norma internacional IAS 34, aplicáveis à elaboração de Informações Trimestrais - ITR, e apresentadas de forma condizente com as normas expedidas pela CVM.

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

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

## Outros assuntos

### *Demonstrações do valor adicionado*

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

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

Os valores correspondentes ao balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2024, apresentados para fins de comparação, foram anteriormente auditados por outro auditor independente, que emitiu relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras, sem modificação, com data de 13 de março de 2025. Os valores correspondentes às demonstrações do resultado e do resultado abrangente para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024 e das mutações do patrimônio líquido, dos fluxos de caixa e do valor adicionado para o período de nove meses findo naquela data, apresentados para fins de comparação, foram revisados por outro auditor independente, que emitiu relatório sobre a revisão de informações trimestrais, sem modificação, com data de 7 de novembro de 2024.

São Paulo, 10 de novembro de 2025



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



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

# Índice

## DFs Individuais

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| Balanço Patrimonial Ativo                        | 1 |
| Balanço Patrimonial Passivo                      | 2 |
| Demonstração do Resultado                        | 3 |
| Demonstração do Resultado Abrangente             | 4 |
| Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) | 5 |
| Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido  |   |
| DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025                   | 7 |
| DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024                   | 8 |
| Demonstração de Valor Adicionado                 | 9 |

## DFs Consolidadas

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Balanço Patrimonial Ativo                        | 10 |
| Balanço Patrimonial Passivo                      | 11 |
| Demonstração do Resultado                        | 13 |
| Demonstração do Resultado Abrangente             | 14 |
| Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto) | 15 |
| Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido  |    |
| DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025                   | 17 |
| DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024                   | 18 |
| Demonstração de Valor Adicionado                 | 19 |

DFs Individuais / Balanço Patrimonial Ativo

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                 | Trimestre Atual<br>30/09/2025 | Exercício Anterior<br>31/12/2024 |
|-----------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 1               | Ativo Total                                        | 21.815.982                    | 17.039.092                       |
| 1.01            | Ativo Circulante                                   | 5.402.550                     | 6.630.771                        |
| 1.01.01         | Caixa e Equivalentes de Caixa                      | 111.853                       | 236.885                          |
| 1.01.02         | Aplicações Financeiras                             | 639.785                       | 810.991                          |
| 1.01.03         | Contas a Receber                                   | 3.540.192                     | 4.442.501                        |
| 1.01.03.01      | Clientes                                           | 1.102.599                     | 1.734.593                        |
| 1.01.03.02      | Outras Contas a Receber                            | 2.437.593                     | 2.707.908                        |
| 1.01.03.02.02   | Contas a receber de clientes - partes relacionadas | 2.437.593                     | 2.707.908                        |
| 1.01.04         | Estoques                                           | 670.598                       | 809.383                          |
| 1.01.06         | Tributos a Recuperar                               | 214.620                       | 188.467                          |
| 1.01.06.01      | Tributos Correntes a Recuperar                     | 214.620                       | 188.467                          |
| 1.01.06.01.01   | Tributos Correntes a Recuperar                     | 111.889                       | 137.440                          |
| 1.01.06.01.02   | Imposto de Renda e Contribuição Social             | 102.731                       | 51.027                           |
| 1.01.08         | Outros Ativos Circulantes                          | 225.502                       | 142.544                          |
| 1.01.08.03      | Outros                                             | 225.502                       | 142.544                          |
| 1.01.08.03.03   | Outros Créditos                                    | 225.502                       | 142.544                          |
| 1.02            | Ativo Não Circulante                               | 16.413.432                    | 10.408.321                       |
| 1.02.01         | Ativo Realizável a Longo Prazo                     | 2.324.850                     | 2.191.057                        |
| 1.02.01.07      | Tributos Diferidos                                 | 715.699                       | 667.348                          |
| 1.02.01.07.01   | Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos   | 715.699                       | 667.348                          |
| 1.02.01.09      | Créditos com Partes Relacionadas                   | 815.902                       | 783.296                          |
| 1.02.01.09.02   | Créditos com Controladas                           | 412.624                       | 427.753                          |
| 1.02.01.09.04   | Créditos com Outras Partes Relacionadas            | 403.278                       | 355.543                          |
| 1.02.01.10      | Outros Ativos Não Circulantes                      | 793.249                       | 740.413                          |
| 1.02.01.10.03   | Depósitos Judiciais                                | 397.218                       | 354.869                          |
| 1.02.01.10.04   | Impostos a Recuperar                               | 100.198                       | 154.538                          |
| 1.02.01.10.05   | Outros ativos não circulantes                      | 6.231                         | 2.776                            |
| 1.02.01.10.06   | Instrumentos Financeiros Derivativos               | 90.065                        | 46.276                           |
| 1.02.01.10.07   | Títulos e valores mobiliários                      | 199.537                       | 181.954                          |
| 1.02.02         | Investimentos                                      | 12.921.354                    | 6.748.881                        |
| 1.02.02.01      | Participações Societárias                          | 12.921.354                    | 6.748.881                        |
| 1.02.02.01.02   | Participações em Controladas                       | 12.921.354                    | 6.748.881                        |
| 1.02.03         | Imobilizado                                        | 774.332                       | 925.202                          |
| 1.02.03.01      | Imobilizado em Operação                            | 442.437                       | 499.447                          |
| 1.02.03.02      | Direito de Uso em Arrendamento                     | 331.895                       | 425.755                          |
| 1.02.04         | Intangível                                         | 392.896                       | 543.181                          |
| 1.02.04.01      | Intangíveis                                        | 392.896                       | 543.181                          |

**DFs Individuais / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                               | <b>Trimestre Atual<br/>30/09/2025</b> | <b>Exercício Anterior<br/>31/12/2024</b> |
|------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| 2                      | Passivo Total                                           | 21.815.982                            | 17.039.092                               |
| 2.01                   | Passivo Circulante                                      | 3.865.236                             | 4.419.842                                |
| 2.01.01                | Obrigações Sociais e Trabalhistas                       | 358.481                               | 382.140                                  |
| 2.01.01.02             | Obrigações Trabalhistas                                 | 358.481                               | 382.140                                  |
| 2.01.02                | Fornecedores                                            | 1.092.897                             | 1.238.597                                |
| 2.01.02.01             | Fornecedores Nacionais                                  | 1.092.897                             | 1.238.597                                |
| 2.01.02.01.01          | Fornecedores e operações de risco sacado                | 1.092.897                             | 1.238.597                                |
| 2.01.03                | Obrigações Fiscais                                      | 211.432                               | 308.676                                  |
| 2.01.03.01             | Obrigações Fiscais Federais                             | 211.432                               | 308.676                                  |
| 2.01.03.01.02          | Outras Obrigações Fiscais Federais                      | 211.432                               | 308.676                                  |
| 2.01.04                | Empréstimos e Financiamentos                            | 102.521                               | 36.200                                   |
| 2.01.04.01             | Empréstimos e Financiamentos                            | 102.521                               | 36.200                                   |
| 2.01.04.01.01          | Em Moeda Nacional                                       | 102.521                               | 36.200                                   |
| 2.01.05                | Outras Obrigações                                       | 2.099.905                             | 2.454.229                                |
| 2.01.05.01             | Passivos com Partes Relacionadas                        | 1.846.495                             | 1.934.642                                |
| 2.01.05.01.02          | Débitos com Controladas                                 | 1.846.495                             | 1.934.642                                |
| 2.01.05.02             | Outros                                                  | 253.410                               | 519.587                                  |
| 2.01.05.02.01          | Dividendos e JCP a Pagar                                | 0                                     | 144.835                                  |
| 2.01.05.02.04          | Instrumentos financeiros derivativos                    | 53.460                                | 76.260                                   |
| 2.01.05.02.05          | Arrendamento mercantil                                  | 65.174                                | 85.389                                   |
| 2.01.05.02.06          | Outras contas a pagar                                   | 134.776                               | 213.103                                  |
| 2.02                   | Passivo Não Circulante                                  | 4.909.921                             | 3.409.335                                |
| 2.02.01                | Empréstimos e Financiamentos                            | 2.357.799                             | 2.353.054                                |
| 2.02.01.01             | Empréstimos e Financiamentos                            | 2.357.799                             | 2.353.054                                |
| 2.02.02                | Outras Obrigações                                       | 303.015                               | 465.803                                  |
| 2.02.02.02             | Outros                                                  | 303.015                               | 465.803                                  |
| 2.02.02.02.03          | Obrigações tributárias                                  | 66.272                                | 65.792                                   |
| 2.02.02.02.04          | Arrendamento mercantil                                  | 169.155                               | 260.327                                  |
| 2.02.02.02.05          | Obrigações Sociais e Trabalhistas                       | 8.128                                 | 14.994                                   |
| 2.02.02.02.06          | Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar          | 59.460                                | 124.690                                  |
| 2.02.04                | Provisões                                               | 2.249.107                             | 590.478                                  |
| 2.02.04.01             | Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis | 314.145                               | 338.564                                  |
| 2.02.04.02             | Outras Provisões                                        | 1.934.962                             | 251.914                                  |
| 2.02.04.02.04          | Outras provisões                                        | 173.583                               | 132.856                                  |
| 2.02.04.02.06          | Provisão para perda com investimentos em controladas    | 1.761.379                             | 119.058                                  |
| 2.03                   | Patrimônio Líquido                                      | 13.040.825                            | 9.209.915                                |
| 2.03.01                | Capital Social Realizado                                | 6.000.000                             | 2.000.000                                |
| 2.03.02                | Reservas de Capital                                     | 2.169.417                             | 539.280                                  |
| 2.03.02.07             | Capital adicional integralizado                         | 2.169.417                             | 539.280                                  |
| 2.03.04                | Reservas de Lucros                                      | 4.224.040                             | 5.695.544                                |
| 2.03.04.05             | Reserva de Retenção de Lucros                           | 4.231.851                             | 5.695.544                                |
| 2.03.04.09             | Ações em Tesouraria                                     | -7.811                                | 0                                        |
| 2.03.06                | Ajustes de Avaliação Patrimonial                        | 647.368                               | 975.091                                  |

DFs Individuais / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                     | Trimestre Atual<br>01/07/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Igual Trimestre do Exercício Anterior<br>01/07/2024 à 30/09/2024 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3.01            | Receita de Venda de Bens e/ou Serviços                 | 3.354.355                                  | 10.112.779                                              | 3.418.755                                                        | 9.744.340                                                  |
| 3.02            | Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos                  | -1.285.987                                 | -3.904.717                                              | -1.268.405                                                       | -3.802.008                                                 |
| 3.03            | Resultado Bruto                                        | 2.068.368                                  | 6.208.062                                               | 2.150.350                                                        | 5.942.332                                                  |
| 3.04            | Despesas/Receitas Operacionais                         | -3.849.893                                 | -7.200.929                                              | -1.954.002                                                       | -4.821.621                                                 |
| 3.04.01         | Despesas com Vendas                                    | -1.454.922                                 | -3.687.871                                              | -1.358.885                                                       | -3.481.579                                                 |
| 3.04.02         | Despesas Gerais e Administrativas                      | -383.004                                   | -1.507.326                                              | -438.805                                                         | -1.365.045                                                 |
| 3.04.03         | Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos             | -72.077                                    | -224.717                                                | -60.063                                                          | -229.459                                                   |
| 3.04.05         | Outras Despesas Operacionais                           | 171.196                                    | -45.650                                                 | -426.952                                                         | -351.016                                                   |
| 3.04.06         | Resultado de Equivalência Patrimonial                  | -2.111.086                                 | -1.735.365                                              | 330.703                                                          | 605.478                                                    |
| 3.05            | Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos | -1.781.525                                 | -992.867                                                | 196.348                                                          | 1.120.711                                                  |
| 3.06            | Resultado Financeiro                                   | -163.513                                   | -521.978                                                | -157.050                                                         | -117.811                                                   |
| 3.06.02         | Despesas Financeiras                                   | -163.513                                   | -521.978                                                | -157.050                                                         | -117.811                                                   |
| 3.06.02.01      | Resultado Financeiro Líquido                           | -163.513                                   | -521.978                                                | -157.050                                                         | -117.811                                                   |
| 3.07            | Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro             | -1.945.038                                 | -1.514.845                                              | 39.298                                                           | 1.002.900                                                  |
| 3.08            | Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro   | 18.935                                     | 50.779                                                  | 87.592                                                           | -28.090                                                    |
| 3.09            | Resultado Líquido das Operações Continuadas            | -1.926.103                                 | -1.464.066                                              | 126.890                                                          | 974.810                                                    |
| 3.10            | Resultado Líquido de Operações Descontinuadas          | 0                                          | 0                                                       | 7.759                                                            | -289.881                                                   |
| 3.10.01         | Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas    | 0                                          | 0                                                       | 7.759                                                            | -289.881                                                   |
| 3.11            | Lucro/Prejuízo do Período                              | -1.926.103                                 | -1.464.066                                              | 134.649                                                          | 684.929                                                    |
| 3.99            | Lucro por Ação - (Reais / Ação)                        |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.01         | Lucro Básico por Ação                                  |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.01.01      | ON                                                     | -1,3279                                    | -0,8258                                                 | 0,1463                                                           | 0,7443                                                     |
| 3.99.02         | Lucro Diluído por Ação                                 |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.02.01      | ON                                                     | -1,3279                                    | -0,8258                                                 | 0,1463                                                           | 0,7443                                                     |

DFs Individuais / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                                                | Trimestre Atual<br>01/07/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Igual Trimestre do Exercício Anterior<br>01/07/2024 à 30/09/2024 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 4.01            | Lucro Líquido do Período                                                                          | -1.560.805                                 | -1.464.066                                              | 134.649                                                          | 684.929                                                    |
| 4.02            | Outros Resultados Abrangentes                                                                     | -157.119                                   | -327.723                                                | -83.459                                                          | 442.219                                                    |
| 4.02.01         | Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior               | -208.942                                   | -402.079                                                | -145.497                                                         | -66.935                                                    |
| 4.02.02         | (Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa                                                   | 0                                          | -738                                                    | 2.269                                                            | 2.799                                                      |
| 4.02.03         | Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa                 | 0                                          | 251                                                     | -772                                                             | -952                                                       |
| 4.02.04         | Equivalência sobre ganho em operação de hedge de fluxo de caixa                                   | -33.084                                    | -88.279                                                 | -25.628                                                          | 35.681                                                     |
| 4.02.05         | Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa | 11.569                                     | 27.835                                                  | 7.119                                                            | -10.550                                                    |
| 4.02.06         | Ganho (perda) atuarial                                                                            | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | 20.034                                                     |
| 4.02.07         | Equivalência sobre ganho (perda) atuarial                                                         | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | -21.926                                                    |
| 4.02.08         | Efeito cambial na economia hiperinflacionária                                                     | 61.661                                     | 135.287                                                 | 79.050                                                           | 488.882                                                    |
| 4.02.09         | Efeitos triutários sobre perda atuarial                                                           | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | -6.811                                                     |
| 4.02.10         | Equivalência sobre os efeitos tributários sobre perda atuarial                                    | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | 1.997                                                      |
| 4.02.12         | Outros resultados abrangentes                                                                     | 11.677                                     | 0                                                       | 0                                                                | 0                                                          |
| 4.03            | Resultado Abrangente do Período                                                                   | -1.717.924                                 | -1.791.789                                              | 51.190                                                           | 1.127.148                                                  |



**DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                                                                            | <b>Acumulado do Atual Exercício<br/>01/01/2025 à 30/09/2025</b> | <b>Acumulado do Exercício Anterior<br/>01/01/2024 à 30/09/2024</b> |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 6.01                   | Caixa Líquido Atividades Operacionais                                                                | 59.824                                                          | 2.325.051                                                          |
| 6.01.01                | Caixa Gerado nas Operações                                                                           | 1.060.850                                                       | 654.862                                                            |
| 6.01.01.01             | Depreciações e amortizações                                                                          | 251.581                                                         | 286.541                                                            |
| 6.01.01.02             | Perda decorrente de operações com derivativos                                                        | -4.717                                                          | 32.705                                                             |
| 6.01.01.03             | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas                                              | 80.882                                                          | 32.853                                                             |
| 6.01.01.04             | Atualização monetária de depósitos judiciais                                                         | -19.985                                                         | -18.778                                                            |
| 6.01.01.05             | Imposto de renda e contribuição social                                                               | -50.779                                                         | 28.090                                                             |
| 6.01.01.06             | Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível                                         | 4.748                                                           | 7.108                                                              |
| 6.01.01.07             | Resultado de equivalência patrimonial                                                                | 1.735.365                                                       | -605.478                                                           |
| 6.01.01.08             | Juros, variação cambial sobre empréstimos, financiamentos e debêntures, líquido dos custos de captaç | 253.911                                                         | 171.875                                                            |
| 6.01.01.09             | Créditos tributários                                                                                 | -30.240                                                         | -108.038                                                           |
| 6.01.01.10             | Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações                                           | 42.007                                                          | 55.295                                                             |
| 6.01.01.11             | Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões                                             | 224.717                                                         | 193.744                                                            |
| 6.01.01.12             | Provisão para perdas nos estoques                                                                    | 893                                                             | 19.365                                                             |
| 6.01.01.13             | Lucros cessantes e Indenizações CD Canoas                                                            | -20.407                                                         | 0                                                                  |
| 6.01.01.14             | (Prejuízo) Lucro líquido do período                                                                  | -1.464.066                                                      | 684.929                                                            |
| 6.01.01.15             | Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas                          | 102.461                                                         | 16.498                                                             |
| 6.01.01.16             | Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada                             | -105.026                                                        | 0                                                                  |
| 6.01.01.17             | Atualização monetária de contingências                                                               | 10.432                                                          | 18.592                                                             |
| 6.01.01.18             | Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro                                     | 45.313                                                          | 42.953                                                             |
| 6.01.01.19             | Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários                                              | 21.497                                                          | -185.303                                                           |
| 6.01.01.20             | Outras movimentos para reconciliar o lucro                                                           | -17.737                                                         | -18.089                                                            |
| 6.01.02                | Variações nos Ativos e Passivos                                                                      | -585.738                                                        | 2.645.688                                                          |
| 6.01.02.01             | (aumento)/redução - Contas a receber                                                                 | 243.305                                                         | 2.034.421                                                          |
| 6.01.02.02             | (aumento) - Estoques                                                                                 | -186.760                                                        | -448.950                                                           |
| 6.01.02.03             | redução/(aumento) - Imp. a Recuperar                                                                 | 17.555                                                          | 189.399                                                            |
| 6.01.02.04             | redução/(aumento) - Outros ativos                                                                    | -66.125                                                         | -51.252                                                            |
| 6.01.02.05             | aumento/(redução) - Fornecedores                                                                     | -369.087                                                        | 1.053.094                                                          |
| 6.01.02.06             | (redução) - Salários                                                                                 | -64.976                                                         | 14.922                                                             |
| 6.01.02.07             | (redução)/aumento - Obrig.Tributárias                                                                | -119.472                                                        | -11.442                                                            |
| 6.01.02.08             | (redução) - Outros passivos                                                                          | -40.178                                                         | -134.504                                                           |
| 6.01.03                | Outros                                                                                               | -415.288                                                        | -975.499                                                           |
| 6.01.03.01             | Pagamentos de imposto de renda e contribuição social                                                 | 0                                                               | -104.301                                                           |
| 6.01.03.02             | Depósitos judiciais realizados, líquido de levantamentos                                             | -24.039                                                         | 48.951                                                             |
| 6.01.03.03             | Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos                                   | -47.841                                                         | -46.513                                                            |
| 6.01.03.04             | Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos                                                | -182.845                                                        | -254.948                                                           |
| 6.01.03.05             | Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas                               | -115.250                                                        | -105.470                                                           |
| 6.01.03.06             | Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro                                           | -45.313                                                         | -42.953                                                            |
| 6.01.03.07             | Atividades operacionais - operações descontinuadas                                                   | 0                                                               | -470.265                                                           |

DFs Individuais / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                                     | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 6.02            | Caixa Líquido Atividades de Investimento                                               | 68.406                                                  | -874.544                                                   |
| 6.02.01         | Adições de imobilizado e intangível                                                    | -23.810                                                 | -105.884                                                   |
| 6.02.04         | Aplicação em títulos e valores mobiliários                                             | -9.122.621                                              | -16.366.919                                                |
| 6.02.05         | Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos        | 9.290.676                                               | 16.247.474                                                 |
| 6.02.06         | Recebimento de dividendos de controladas                                               | 40.000                                                  | 0                                                          |
| 6.02.07         | Aumento de capital em Controladas                                                      | -82.096                                                 | -220.811                                                   |
| 6.02.08         | Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários                     | -35.929                                                 | 83.666                                                     |
| 6.02.09         | Atividades de financiamento - operações descontinuadas                                 | 0                                                       | -374.901                                                   |
| 6.02.10         | Aquisição de controlada                                                                | 0                                                       | -137.169                                                   |
| 6.02.11         | Caixa advindo de aquisição de controlada                                               | 2.186                                                   | 0                                                          |
| 6.03            | Caixa Líquido Atividades de Financiamento                                              | -253.262                                                | -1.505.509                                                 |
| 6.03.01         | Amortização de empréstimos e financiamentos - principal                                | 0                                                       | -1.425.751                                                 |
| 6.03.02         | Captações de empréstimos e financiamentos                                              | 0                                                       | 1.422.992                                                  |
| 6.03.04         | Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior | -144.835                                                | -1.414.821                                                 |
| 6.03.05         | Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos                     | -14.769                                                 | -2.772                                                     |
| 6.03.06         | Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal                           | -85.847                                                 | -85.157                                                    |
| 6.03.10         | Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opção   | -7.811                                                  | 0                                                          |
| 6.05            | Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes                                              | -125.032                                                | -55.002                                                    |
| 6.05.01         | Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes                                                  | 236.885                                                 | 119.542                                                    |
| 6.05.02         | Saldo Final de Caixa e Equivalentes                                                    | 111.853                                                 | 64.540                                                     |

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                            | Capital Social Integralizado | Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria | Reservas de Lucro | Lucros ou Prejuízos Acumulados | Outros Resultados Abrangentes | Patrimônio Líquido |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| 5.01            | Saldos Iniciais                                                               | 2.000.000                    | 539.280                                                      | 5.695.544         | 0                              | 975.091                       | 9.209.915          |
| 5.02            | Ajustes de Exercícios Anteriores                                              | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 0                             | 0                  |
| 5.03            | Saldos Iniciais Ajustados                                                     | 2.000.000                    | 539.280                                                      | 5.695.544         | 0                              | 975.091                       | 9.209.915          |
| 5.04            | Transações de Capital com os Sócios                                           | 4.000.000                    | 1.622.326                                                    | 0                 | 0                              | 0                             | 5.622.326          |
| 5.04.08         | Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas | 0                            | 56.800                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 56.800             |
| 5.04.09         | Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas | 0                            | -342                                                         | 0                 | 0                              | 0                             | -342               |
| 5.04.11         | Imposto de renda sobre planos de ações                                        | 0                            | 1.891                                                        | 0                 | 0                              | 0                             | 1.891              |
| 5.04.12         | Recompra de ações                                                             | 0                            | -19.559                                                      | 0                 | 0                              | 0                             | -19.559            |
| 5.04.13         | Incorporação Natura &CO Holding                                               | 4.000.000                    | 1.583.536                                                    | 0                 | 0                              | 0                             | 5.583.536          |
| 5.05            | Resultado Abrangente Total                                                    | 0                            | 0                                                            | 0                 | -1.464.066                     | -327.723                      | -1.791.789         |
| 5.05.01         | Lucro Líquido do Período                                                      | 0                            | 0                                                            | 0                 | -1.464.066                     | 0                             | -1.464.066         |
| 5.05.02         | Outros Resultados Abrangentes                                                 | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -327.723                      | -327.723           |
| 5.05.02.06      | Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária                       | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 135.287                       | 135.287            |
| 5.05.02.07      | Outros resultados abrangentes                                                 | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -463.010                      | -463.010           |
| 5.06            | Mutações Internas do Patrimônio Líquido                                       | 0                            | 0                                                            | 373               | 0                              | 0                             | 373                |
| 5.06.06         | Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros                    | 0                            | 0                                                            | 373               | 0                              | 0                             | 373                |
| 5.07            | Saldos Finais                                                                 | 6.000.000                    | 2.161.606                                                    | 5.695.917         | -1.464.066                     | 647.368                       | 13.040.825         |

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                                                   | Capital Social Integralizado | Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria | Reservas de Lucro | Lucros ou Prejuízos Acumulados | Outros Resultados Abrangentes | Patrimônio Líquido |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| 5.01            | Saldos Iniciais                                                                                      | 2.000.000                    | 463.920                                                      | 6.753.676         | 0                              | 155.407                       | 9.373.003          |
| 5.02            | Ajustes de Exercícios Anteriores                                                                     | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 0                             | 0                  |
| 5.03            | Saldos Iniciais Ajustados                                                                            | 2.000.000                    | 463.920                                                      | 6.753.676         | 0                              | 155.407                       | 9.373.003          |
| 5.04            | Transações de Capital com os Sócios                                                                  | 0                            | 57.756                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 57.756             |
| 5.04.08         | Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas                        | 0                            | 52.592                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 52.592             |
| 5.04.10         | Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações | 0                            | -14.456                                                      | 0                 | 0                              | 0                             | -14.456            |
| 5.04.11         | Imposto de renda sobre planos de ações                                                               | 0                            | 19.620                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 19.620             |
| 5.05            | Resultado Abrangente Total                                                                           | 0                            | 0                                                            | 0                 | 684.929                        | 442.219                       | 1.127.148          |
| 5.05.01         | Lucro Líquido do Período                                                                             | 0                            | 0                                                            | 0                 | 684.929                        | 0                             | 684.929            |
| 5.05.02         | Outros Resultados Abrangentes                                                                        | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 442.219                       | 442.219            |
| 5.05.02.06      | Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária                                              | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 488.882                       | 488.882            |
| 5.05.02.07      | Outros resultados abrangentes                                                                        | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -46.663                       | -46.663            |
| 5.06            | Mutações Internas do Patrimônio Líquido                                                              | 0                            | 0                                                            | -1.333.022        | 0                              | 40.733                        | -1.292.289         |
| 5.06.04         | Distribuição de dividendos e juros sobre capital proprio (antecipação)                               | 0                            | 0                                                            | -1.333.022        | 0                              | 0                             | -1.333.022         |
| 5.06.05         | Deságio na aquisição de controladas                                                                  | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 40.733                        | 40.733             |
| 5.07            | Saldos Finais                                                                                        | 2.000.000                    | 521.676                                                      | 5.420.654         | 684.929                        | 638.359                       | 9.265.618          |

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                       | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 7.01            | Receitas                                                 | 12.123.950                                              | 11.983.052                                                 |
| 7.01.01         | Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços               | 12.523.478                                              | 12.671.565                                                 |
| 7.01.02         | Outras Receitas                                          | -174.811                                                | -459.054                                                   |
| 7.01.04         | Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa          | -224.717                                                | -229.459                                                   |
| 7.02            | Insumos Adquiridos de Terceiros                          | -8.605.334                                              | -8.609.557                                                 |
| 7.02.01         | Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos                  | -5.054.708                                              | -5.257.049                                                 |
| 7.02.02         | Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros         | -3.655.653                                              | -3.352.508                                                 |
| 7.02.03         | Perda/Recuperação de Valores Ativos                      | 105.027                                                 | 0                                                          |
| 7.03            | Valor Adicionado Bruto                                   | 3.518.616                                               | 3.373.495                                                  |
| 7.04            | Retenções                                                | -251.581                                                | -286.541                                                   |
| 7.04.01         | Depreciação, Amortização e Exaustão                      | -251.581                                                | -286.541                                                   |
| 7.05            | Valor Adicionado Líquido Produzido                       | 3.267.035                                               | 3.086.954                                                  |
| 7.06            | Vlr Adicionado Recebido em Transferência                 | -1.687.409                                              | 540.996                                                    |
| 7.06.01         | Resultado de Equivalência Patrimonial                    | -1.735.365                                              | 605.478                                                    |
| 7.06.02         | Receitas Financeiras                                     | 47.956                                                  | 225.399                                                    |
| 7.06.03         | Outros                                                   | 0                                                       | -289.881                                                   |
| 7.06.03.01      | Valor adicionado a distribuir - Operações Descontinuadas | 0                                                       | -289.881                                                   |
| 7.07            | Valor Adicionado Total a Distribuir                      | 1.579.626                                               | 3.627.950                                                  |
| 7.08            | Distribuição do Valor Adicionado                         | 1.579.626                                               | 3.627.950                                                  |
| 7.08.01         | Pessoal                                                  | 1.106.775                                               | 1.053.536                                                  |
| 7.08.01.01      | Remuneração Direta                                       | 856.927                                                 | 822.726                                                    |
| 7.08.01.02      | Benefícios                                               | 181.986                                                 | 167.164                                                    |
| 7.08.01.03      | F.G.T.S.                                                 | 67.862                                                  | 63.646                                                     |
| 7.08.02         | Impostos, Taxas e Contribuições                          | 1.366.983                                               | 1.546.275                                                  |
| 7.08.02.01      | Federais                                                 | -181.835                                                | -137.404                                                   |
| 7.08.02.02      | Estaduais                                                | 1.548.818                                               | 1.683.679                                                  |
| 7.08.03         | Remuneração de Capitais de Terceiros                     | 569.934                                                 | 343.210                                                    |
| 7.08.03.03      | Outras                                                   | 569.934                                                 | 343.210                                                    |
| 7.08.04         | Remuneração de Capitais Próprios                         | -1.464.066                                              | 974.810                                                    |
| 7.08.04.03      | Lucros Retidos / Prejuízo do Período                     | -1.464.066                                              | 974.810                                                    |
| 7.08.05         | Outros                                                   | 0                                                       | -289.881                                                   |
| 7.08.05.01      | Operações Descontinuadas                                 | 0                                                       | -289.881                                                   |

**DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Ativo****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                          | <b>Trimestre Atual<br/>30/09/2025</b> | <b>Exercício Anterior<br/>31/12/2024</b> |
|------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| 1                      | Ativo Total                                        | 29.046.526                            | 20.315.234                               |
| 1.01                   | Ativo Circulante                                   | 12.210.956                            | 13.380.033                               |
| 1.01.01                | Caixa e Equivalentes de Caixa                      | 1.315.030                             | 1.741.187                                |
| 1.01.02                | Aplicações Financeiras                             | 938.430                               | 1.666.782                                |
| 1.01.03                | Contas a Receber                                   | 4.291.014                             | 6.524.207                                |
| 1.01.03.01             | Clientes                                           | 4.291.014                             | 4.659.505                                |
| 1.01.03.02             | Outras Contas a Receber                            | 0                                     | 1.864.702                                |
| 1.01.03.02.02          | Contas a receber de clientes - partes relacionadas | 0                                     | 1.864.702                                |
| 1.01.04                | Estoques                                           | 3.319.026                             | 2.386.616                                |
| 1.01.06                | Tributos a Recuperar                               | 1.130.243                             | 689.738                                  |
| 1.01.06.01             | Tributos Correntes a Recuperar                     | 1.130.243                             | 689.738                                  |
| 1.01.06.01.01          | Tributos Correntes a Recuperar                     | 865.288                               | 542.408                                  |
| 1.01.06.01.02          | Imposto de Renda e Contribuição Social             | 264.955                               | 147.330                                  |
| 1.01.08                | Outros Ativos Circulantes                          | 1.217.213                             | 371.503                                  |
| 1.01.08.01             | Ativos Não-Correntes a Venda                       | 735.063                               | 0                                        |
| 1.01.08.03             | Outros                                             | 482.150                               | 371.503                                  |
| 1.01.08.03.02          | Instrumentos Financeiros Derivativos               | 40.342                                | 51.970                                   |
| 1.01.08.03.03          | Outros Créditos                                    | 441.808                               | 319.533                                  |
| 1.02                   | Ativo Não Circulante                               | 16.835.570                            | 6.935.201                                |
| 1.02.01                | Ativo Realizável a Longo Prazo                     | 3.554.970                             | 3.357.586                                |
| 1.02.01.04             | Contas a Receber                                   | 412.624                               | 427.753                                  |
| 1.02.01.04.03          | Contas a receber - Alienação de controladas        | 412.624                               | 427.753                                  |
| 1.02.01.07             | Tributos Diferidos                                 | 1.760.558                             | 1.297.821                                |
| 1.02.01.07.01          | Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos   | 1.760.558                             | 1.297.821                                |
| 1.02.01.09             | Créditos com Partes Relacionadas                   | 0                                     | 355.543                                  |
| 1.02.01.09.04          | Créditos com Outras Partes Relacionadas            | 0                                     | 355.543                                  |
| 1.02.01.10             | Outros Ativos Não Circulantes                      | 1.381.788                             | 1.276.469                                |
| 1.02.01.10.03          | Depósitos Judiciais                                | 628.956                               | 544.097                                  |
| 1.02.01.10.04          | Impostos a Recuperar                               | 593.912                               | 653.144                                  |
| 1.02.01.10.05          | Outros ativos não circulantes                      | 45.965                                | 4.260                                    |
| 1.02.01.10.06          | Instrumentos Financeiros Derivativos               | 90.065                                | 46.276                                   |
| 1.02.01.10.07          | Títulos e valores mobiliários                      | 22.890                                | 28.692                                   |
| 1.02.03                | Imobilizado                                        | 3.079.243                             | 2.797.956                                |
| 1.02.03.01             | Imobilizado em Operação                            | 2.429.371                             | 2.058.395                                |
| 1.02.03.02             | Direito de Uso em Arrendamento                     | 649.872                               | 739.561                                  |
| 1.02.04                | Intangível                                         | 10.201.357                            | 779.659                                  |
| 1.02.04.01             | Intangíveis                                        | 10.201.357                            | 779.659                                  |

**DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                                    | <b>Trimestre Atual<br/>30/09/2025</b> | <b>Exercício Anterior<br/>31/12/2024</b> |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| 2                      | Passivo Total                                                | 29.046.526                            | 20.315.234                               |
| 2.01                   | Passivo Circulante                                           | 7.509.016                             | 6.875.710                                |
| 2.01.01                | Obrigações Sociais e Trabalhistas                            | 733.518                               | 817.825                                  |
| 2.01.01.02             | Obrigações Trabalhistas                                      | 733.518                               | 817.825                                  |
| 2.01.02                | Fornecedores                                                 | 4.870.687                             | 4.447.048                                |
| 2.01.02.01             | Fornecedores Nacionais                                       | 4.870.687                             | 4.447.048                                |
| 2.01.02.01.01          | Fornecedores e operações de risco sacado                     | 4.870.687                             | 4.447.048                                |
| 2.01.03                | Obrigações Fiscais                                           | 488.639                               | 556.081                                  |
| 2.01.03.01             | Obrigações Fiscais Federais                                  | 488.639                               | 556.081                                  |
| 2.01.03.01.01          | Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar               | 51.657                                | 11.174                                   |
| 2.01.03.01.02          | Outras Obrigações Fiscais Federais                           | 436.982                               | 544.907                                  |
| 2.01.04                | Empréstimos e Financiamentos                                 | 176.698                               | 36.345                                   |
| 2.01.04.01             | Empréstimos e Financiamentos                                 | 176.698                               | 36.345                                   |
| 2.01.04.01.01          | Em Moeda Nacional                                            | 176.698                               | 36.345                                   |
| 2.01.05                | Outras Obrigações                                            | 892.204                               | 1.018.411                                |
| 2.01.05.01             | Passivos com Partes Relacionadas                             | 0                                     | 214.025                                  |
| 2.01.05.01.01          | Débitos com Coligadas                                        | 0                                     | 214.025                                  |
| 2.01.05.02             | Outros                                                       | 892.204                               | 804.386                                  |
| 2.01.05.02.01          | Dividendos e JCP a Pagar                                     | 0                                     | 144.835                                  |
| 2.01.05.02.04          | Instrumentos financeiros derivativos                         | 466.661                               | 111.248                                  |
| 2.01.05.02.05          | Arrendamento mercantil                                       | 180.266                               | 111.209                                  |
| 2.01.05.02.06          | Outras contas a pagar                                        | 245.277                               | 437.094                                  |
| 2.01.07                | Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda e Descontinuados | 347.270                               | 0                                        |
| 2.01.07.01             | Passivos sobre Ativos Não-Correntes a Venda                  | 347.270                               | 0                                        |
| 2.02                   | Passivo Não Circulante                                       | 8.496.685                             | 4.229.609                                |
| 2.02.01                | Empréstimos e Financiamentos                                 | 6.157.010                             | 2.353.054                                |
| 2.02.01.01             | Empréstimos e Financiamentos                                 | 6.157.010                             | 2.353.054                                |
| 2.02.02                | Outras Obrigações                                            | 1.067.646                             | 1.227.784                                |
| 2.02.02.02             | Outros                                                       | 1.067.646                             | 1.227.784                                |
| 2.02.02.02.03          | Obrigações tributárias                                       | 178.263                               | 66.095                                   |
| 2.02.02.02.04          | Arrendamento mercantil                                       | 376.775                               | 571.941                                  |
| 2.02.02.02.05          | Obrigações Sociais e Trabalhistas                            | 21.127                                | 36.477                                   |
| 2.02.02.02.06          | Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar               | 125.403                               | 199.782                                  |
| 2.02.02.02.07          | Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC          | 366.078                               | 353.489                                  |
| 2.02.03                | Tributos Diferidos                                           | 135.029                               | 0                                        |
| 2.02.03.01             | Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos             | 135.029                               | 0                                        |
| 2.02.04                | Provisões                                                    | 1.137.000                             | 648.771                                  |
| 2.02.04.01             | Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis      | 867.887                               | 462.321                                  |
| 2.02.04.02             | Outras Provisões                                             | 269.113                               | 186.450                                  |
| 2.02.04.02.04          | Outras Provisões                                             | 269.113                               | 186.450                                  |
| 2.03                   | Patrimônio Líquido Consolidado                               | 13.040.825                            | 9.209.915                                |
| 2.03.01                | Capital Social Realizado                                     | 6.000.000                             | 2.000.000                                |
| 2.03.02                | Reservas de Capital                                          | 2.169.417                             | 539.280                                  |
| 2.03.02.07             | Capital adicional integralizado                              | 2.169.417                             | 539.280                                  |

DFs Consolidadas / Balanço Patrimonial Passivo

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta               | Trimestre Atual<br>30/09/2025 | Exercício Anterior<br>31/12/2024 |
|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| 2.03.04         | Reservas de Lucros               | 4.224.040                     | 5.695.544                        |
| 2.03.04.05      | Reserva de Retenção de Lucros    | 4.231.851                     | 5.695.544                        |
| 2.03.04.09      | Ações em Tesouraria              | -7.811                        | 0                                |
| 2.03.06         | Ajustes de Avaliação Patrimonial | 647.368                       | 975.091                          |



DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                     | Trimestre Atual<br>01/07/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Igual Trimestre do Exercício Anterior<br>01/07/2024 à 30/09/2024 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3.01            | Receita de Venda de Bens e/ou Serviços                 | 5.194.075                                  | 15.628.541                                              | 5.440.249                                                        | 14.585.253                                                 |
| 3.02            | Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos                  | -1.701.193                                 | -5.088.298                                              | -1.702.483                                                       | -4.638.056                                                 |
| 3.03            | Resultado Bruto                                        | 3.492.882                                  | 10.540.243                                              | 3.737.766                                                        | 9.947.197                                                  |
| 3.04            | Despesas/Receitas Operacionais                         | -3.267.755                                 | -9.327.142                                              | -3.483.640                                                       | -8.246.043                                                 |
| 3.04.01         | Despesas com Vendas                                    | -2.194.388                                 | -6.266.713                                              | -2.256.465                                                       | -5.737.794                                                 |
| 3.04.02         | Despesas Gerais e Administrativas                      | -879.138                                   | -2.330.566                                              | -655.522                                                         | -1.749.070                                                 |
| 3.04.03         | Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos             | -113.653                                   | -377.320                                                | -94.441                                                          | -327.093                                                   |
| 3.04.05         | Outras Despesas Operacionais                           | -80.576                                    | -352.543                                                | -477.212                                                         | -432.086                                                   |
| 3.05            | Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos | 225.127                                    | 1.213.101                                               | 254.126                                                          | 1.701.154                                                  |
| 3.06            | Resultado Financeiro                                   | -430.568                                   | -739.225                                                | -160.304                                                         | -498.863                                                   |
| 3.06.02         | Despesas Financeiras                                   | -430.568                                   | -739.225                                                | -160.304                                                         | -498.863                                                   |
| 3.06.02.01      | Resultado financeiro líquido                           | -430.568                                   | -739.225                                                | -160.304                                                         | -498.863                                                   |
| 3.07            | Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro             | -205.441                                   | 473.876                                                 | 93.822                                                           | 1.202.291                                                  |
| 3.08            | Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro   | 86.458                                     | -130.822                                                | 33.068                                                           | -227.481                                                   |
| 3.09            | Resultado Líquido das Operações Continuadas            | -118.983                                   | 343.054                                                 | 126.890                                                          | 974.810                                                    |
| 3.10            | Resultado Líquido de Operações Descontinuadas          | -1.807.120                                 | -1.807.120                                              | 7.759                                                            | -289.881                                                   |
| 3.10.01         | Lucro/Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas    | -1.807.120                                 | -1.807.120                                              | 7.759                                                            | -289.881                                                   |
| 3.11            | Lucro/Prejuízo Consolidado do Período                  | -1.926.103                                 | -1.464.066                                              | 134.649                                                          | 684.929                                                    |
| 3.99            | Lucro por Ação - (Reais / Ação)                        |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.01         | Lucro Básico por Ação                                  |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.01.01      | ON                                                     | -1,3279                                    | -0,8258                                                 | 0,1463                                                           | 0,7443                                                     |
| 3.99.02         | Lucro Diluído por Ação                                 |                                            |                                                         |                                                                  |                                                            |
| 3.99.02.01      | ON                                                     | -1,3279                                    | -0,8258                                                 | 0,1463                                                           | 0,7443                                                     |

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                                  | Trimestre Atual<br>01/07/2025 à 30/09/2025 | Acumulado do Atual Exercício<br>01/01/2025 à 30/09/2025 | Igual Trimestre do Exercício Anterior<br>01/07/2024 à 30/09/2024 | Acumulado do Exercício Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 4.01            | Lucro Líquido Consolidado do Período                                                | -1.560.805                                 | -1.464.066                                              | 134.649                                                          | 684.929                                                    |
| 4.02            | Outros Resultados Abrangentes                                                       | -157.119                                   | -327.723                                                | -83.459                                                          | 442.219                                                    |
| 4.02.01         | Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior | -208.942                                   | -402.079                                                | -145.497                                                         | -66.935                                                    |
| 4.02.02         | (Perda) em operações de hedge de fluxo de caixa                                     | -33.084                                    | -89.017                                                 | -23.359                                                          | 38.480                                                     |
| 4.02.03         | Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa   | 11.569                                     | 28.086                                                  | 6.347                                                            | -11.502                                                    |
| 4.02.06         | Ganho (perda) atuarial                                                              | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | -1.892                                                     |
| 4.02.08         | Efeito cambial na economia hiperinflacionária                                       | 61.661                                     | 135.287                                                 | 79.050                                                           | 488.882                                                    |
| 4.02.09         | Efeitos triutários sobre perda atuarial                                             | 0                                          | 0                                                       | 0                                                                | -4.814                                                     |
| 4.02.12         | Outros resultados abrangentes                                                       | 11.677                                     | 0                                                       | 0                                                                | 0                                                          |
| 4.03            | Resultado Abrangente Consolidado do Período                                         | -1.717.924                                 | -1.791.789                                              | 51.190                                                           | 1.127.148                                                  |
| 4.03.01         | Atribuído a Sócios da Empresa Controladora                                          | -1.717.924                                 | -1.791.789                                              | 51.190                                                           | 1.127.148                                                  |

**DFs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                                                   | <b>Acumulado do Atual Exercício<br/>01/01/2025 à 30/09/2025</b> | <b>Acumulado do Exercício Anterior<br/>01/01/2024 à 30/09/2024</b> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 6.01                   | Caixa Líquido Atividades Operacionais                                       | -499.872                                                        | 2.168.015                                                          |
| 6.01.01                | Caixa Gerado nas Operações                                                  | 553.206                                                         | 2.552.948                                                          |
| 6.01.01.01             | Depreciações e amortizações                                                 | 574.431                                                         | 487.933                                                            |
| 6.01.01.02             | Perda decorrente de operações com derivativos swap e forward                | 123.143                                                         | 65.309                                                             |
| 6.01.01.03             | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas                     | 118.377                                                         | 42.451                                                             |
| 6.01.01.04             | Atualização monetária de depósitos judiciais                                | -34.468                                                         | -21.867                                                            |
| 6.01.01.05             | Imposto de renda e contribuição social                                      | 130.822                                                         | 227.481                                                            |
| 6.01.01.06             | Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível                | 33.662                                                          | 48.967                                                             |
| 6.01.01.07             | Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas | 69.014                                                          | 16.498                                                             |
| 6.01.01.08             | Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos                 | 301.227                                                         | 171.875                                                            |
| 6.01.01.09             | Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada    | 86.485                                                          | 0                                                                  |
| 6.01.01.10             | Provisão de planos de outorga de opções de compra de ações                  | 50.368                                                          | 56.219                                                             |
| 6.01.01.11             | Provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões                    | 377.320                                                         | 327.093                                                            |
| 6.01.01.12             | Provisão para perdas nos estoques                                           | 193.830                                                         | 144.252                                                            |
| 6.01.01.13             | Remuneração FIDC                                                            | 12.589                                                          | 0                                                                  |
| 6.01.01.14             | (Prejuízo) Lucro líquido do período                                         | -1.464.066                                                      | 684.929                                                            |
| 6.01.01.15             | Atualização monetária de contingências                                      | 18.995                                                          | 21.438                                                             |
| 6.01.01.16             | Efeito de economia hiperinflacionária                                       | 29.688                                                          | 488.882                                                            |
| 6.01.01.17             | Créditos tributários                                                        | -69.094                                                         | -108.711                                                           |
| 6.01.01.18             | Outras movimentos para reconciliar o lucro                                  | -34.671                                                         | -18.089                                                            |
| 6.01.01.19             | Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro            | 81.272                                                          | 66.945                                                             |
| 6.01.01.20             | Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários                     | -45.718                                                         | -148.657                                                           |
| 6.01.02                | Variações nos Ativos e Passivos                                             | -2.214.645                                                      | 1.015.995                                                          |
| 6.01.02.01             | (aumento)/redução - Contas a receber                                        | -894.907                                                        | 1.645.304                                                          |
| 6.01.02.02             | (aumento)/redução - Estoques                                                | -1.191.571                                                      | -885.763                                                           |
| 6.01.02.03             | (aumento)/redução - Imp. a Recuperar                                        | -173.310                                                        | 300.189                                                            |
| 6.01.02.04             | (aumento)/redução - Outros ativos                                           | -42.573                                                         | -142.303                                                           |
| 6.01.02.05             | aumento/(redução) - Fornecedores                                            | 465.575                                                         | 245.280                                                            |
| 6.01.02.06             | aumento/(redução) - Salários                                                | -100.623                                                        | 53.436                                                             |
| 6.01.02.07             | aumento/(redução) - Obrig.Tributárias                                       | -117.412                                                        | 9.658                                                              |
| 6.01.02.08             | aumento/(redução) - Outros passivos                                         | -159.824                                                        | -209.806                                                           |
| 6.01.03                | Outros                                                                      | 1.161.567                                                       | -1.400.928                                                         |
| 6.01.03.01             | Pagamentos de imposto de renda e contribuição social                        | -153.738                                                        | -424.407                                                           |
| 6.01.03.02             | Depósitos judiciais                                                         | -56.994                                                         | 4.707                                                              |
| 6.01.03.03             | Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos          | -52.181                                                         | -68.513                                                            |
| 6.01.03.04             | Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos                       | -183.798                                                        | -254.948                                                           |
| 6.01.03.05             | Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas      | -137.761                                                        | -120.557                                                           |
| 6.01.03.06             | Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro                  | -80.714                                                         | -66.945                                                            |

**DFs Consolidadas / Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)****(Reais Mil)**

| <b>Código da Conta</b> | <b>Descrição da Conta</b>                                                            | <b>Acumulado do Atual Exercício<br/>01/01/2025 à 30/09/2025</b> | <b>Acumulado do Exercício Anterior<br/>01/01/2024 à 30/09/2024</b> |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 6.01.03.07             | Atividades operacionais - operações descontinuadas                                   | 1.826.753                                                       | -470.265                                                           |
| 6.02                   | Caixa Líquido Atividades de Investimento                                             | 473.364                                                         | -1.011.726                                                         |
| 6.02.01                | Adições de imobilizado e intangível                                                  | -239.924                                                        | -283.791                                                           |
| 6.02.04                | Aplicação em títulos e valores mobiliários                                           | -16.841.697                                                     | -20.388.244                                                        |
| 6.02.05                | Resgate de títulos e valores mobiliários                                             | 17.403.835                                                      | 19.870.475                                                         |
| 6.02.08                | Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários                   | 75.462                                                          | 177.490                                                            |
| 6.02.09                | Atividades de investimento - operações descontinuadas                                | 0                                                               | -374.901                                                           |
| 6.02.10                | Aquisição de controlada                                                              | 0                                                               | -137.169                                                           |
| 6.02.11                | Caixa advindo de aquisição de controlada                                             | 75.688                                                          | 124.414                                                            |
| 6.03                   | Caixa Líquido Atividades de Financiamento                                            | -339.650                                                        | -1.580.554                                                         |
| 6.03.01                | Amortização de empréstimos e financiamentos - principal                              | -145                                                            | -1.425.751                                                         |
| 6.03.02                | Captações de empréstimos e financiamentos                                            | 2.787                                                           | 1.422.992                                                          |
| 6.03.04                | Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio antecipado                     | -145.563                                                        | -1.414.821                                                         |
| 6.03.05                | Pagamento (recebimento) de recursos por liquidação de operações com derivativos      | -16.445                                                         | -3.045                                                             |
| 6.03.06                | Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal                         | -172.473                                                        | -159.929                                                           |
| 6.03.09                | Compra de ações em tesouraria, líquido de recebimento do preço de exercício de opção | -7.811                                                          | 0                                                                  |
| 6.04                   | Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes                                             | -59.999                                                         | -14.619                                                            |
| 6.05                   | Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes                                            | -426.157                                                        | -438.884                                                           |
| 6.05.01                | Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes                                                | 1.741.187                                                       | 1.598.054                                                          |
| 6.05.02                | Saldo Final de Caixa e Equivalentes                                                  | 1.315.030                                                       | 1.159.170                                                          |

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 30/09/2025

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                            | Capital Social Integralizado | Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria | Reservas de Lucro | Lucros ou Prejuízos Acumulados | Outros Resultados Abrangentes | Patrimônio Líquido | Participação dos Não Controladores | Patrimônio Líquido Consolidado |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 5.01            | Saldos Iniciais                                                               | 2.000.000                    | 539.280                                                      | 5.695.544         | 0                              | 975.091                       | 9.209.915          | 0                                  | 9.209.915                      |
| 5.02            | Ajustes de Exercícios Anteriores                                              | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 0                             | 0                  | 0                                  | 0                              |
| 5.03            | Saldos Iniciais Ajustados                                                     | 2.000.000                    | 539.280                                                      | 5.695.544         | 0                              | 975.091                       | 9.209.915          | 0                                  | 9.209.915                      |
| 5.04            | Transações de Capital com os Sócios                                           | 4.000.000                    | 1.622.326                                                    | 0                 | 0                              | 0                             | 5.622.326          | 0                                  | 5.622.326                      |
| 5.04.08         | Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas | 0                            | 56.800                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 56.800             | 0                                  | 56.800                         |
| 5.04.09         | Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas | 0                            | -342                                                         | 0                 | 0                              | 0                             | -342               | 0                                  | -342                           |
| 5.04.11         | Imposto de renda sobre planos de ações                                        | 0                            | 1.891                                                        | 0                 | 0                              | 0                             | 1.891              | 0                                  | 1.891                          |
| 5.04.12         | Recompra de ações                                                             | 0                            | -19.559                                                      | 0                 | 0                              | 0                             | -19.559            | 0                                  | -19.559                        |
| 5.04.13         | Incorporação Natura &CO Holding                                               | 4.000.000                    | 1.583.536                                                    | 0                 | 0                              | 0                             | 5.583.536          | 0                                  | 5.583.536                      |
| 5.05            | Resultado Abrangente Total                                                    | 0                            | 0                                                            | 0                 | -1.464.066                     | -327.723                      | -1.791.789         | 0                                  | -1.791.789                     |
| 5.05.01         | Lucro Líquido do Período                                                      | 0                            | 0                                                            | 0                 | -1.464.066                     | 0                             | -1.464.066         | 0                                  | -1.464.066                     |
| 5.05.02         | Outros Resultados Abrangentes                                                 | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -327.723                      | -327.723           | 0                                  | -327.723                       |
| 5.05.02.06      | Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária                       | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 135.287                       | 135.287            | 0                                  | 135.287                        |
| 5.05.02.07      | Outros resultados abrangentes                                                 | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -463.010                      | -463.010           | 0                                  | -463.010                       |
| 5.06            | Mutações Internas do Patrimônio Líquido                                       | 0                            | 0                                                            | 373               | 0                              | 0                             | 373                | 0                                  | 373                            |
| 5.06.06         | Distribuição de dividendos às contas de reservas de lucros                    | 0                            | 0                                                            | 373               | 0                              | 0                             | 373                | 0                                  | 373                            |
| 5.07            | Saldos Finais                                                                 | 6.000.000                    | 2.161.606                                                    | 5.695.917         | -1.464.066                     | 647.368                       | 13.040.825         | 0                                  | 13.040.825                     |

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2024 à 30/09/2024

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                                                                   | Capital Social Integralizado | Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria | Reservas de Lucro | Lucros ou Prejuízos Acumulados | Outros Resultados Abrangentes | Patrimônio Líquido | Participação dos Não Controladores | Patrimônio Líquido Consolidado |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 5.01            | Saldos Iniciais                                                                                      | 2.000.000                    | 463.920                                                      | 6.753.676         | 0                              | 155.407                       | 9.373.003          | 0                                  | 9.373.003                      |
| 5.02            | Ajustes de Exercícios Anteriores                                                                     | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 0                             | 0                  | 0                                  | 0                              |
| 5.03            | Saldos Iniciais Ajustados                                                                            | 2.000.000                    | 463.920                                                      | 6.753.676         | 0                              | 155.407                       | 9.373.003          | 0                                  | 9.373.003                      |
| 5.04            | Transações de Capital com os Sócios                                                                  | 0                            | 57.756                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 57.756             | 0                                  | 57.756                         |
| 5.04.08         | Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas                        | 0                            | 52.592                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 52.592             | 0                                  | 52.592                         |
| 5.04.10         | Transferência dos planos de outorga para obrigações trabalhistas devido a conversão de ADRs em ações | 0                            | -14.456                                                      | 0                 | 0                              | 0                             | -14.456            | 0                                  | -14.456                        |
| 5.04.11         | Imposto de renda sobre planos de ações                                                               | 0                            | 19.620                                                       | 0                 | 0                              | 0                             | 19.620             | 0                                  | 19.620                         |
| 5.05            | Resultado Abrangente Total                                                                           | 0                            | 0                                                            | 0                 | 684.929                        | 442.219                       | 1.127.148          | 0                                  | 1.127.148                      |
| 5.05.01         | Lucro Líquido do Período                                                                             | 0                            | 0                                                            | 0                 | 684.929                        | 0                             | 684.929            | 0                                  | 684.929                        |
| 5.05.02         | Outros Resultados Abrangentes                                                                        | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 442.219                       | 442.219            | 0                                  | 442.219                        |
| 5.05.02.06      | Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária                                              | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 488.882                       | 488.882            | 0                                  | 488.882                        |
| 5.05.02.07      | Outros resultados abrangentes                                                                        | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | -46.663                       | -46.663            | 0                                  | -46.663                        |
| 5.06            | Mutações Internas do Patrimônio Líquido                                                              | 0                            | 0                                                            | -1.333.022        | 0                              | 40.733                        | -1.292.289         | 0                                  | -1.292.289                     |
| 5.06.04         | Distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio (antecipação)                               | 0                            | 0                                                            | -1.333.022        | 0                              | 0                             | -1.333.022         | 0                                  | -1.333.022                     |
| 5.06.05         | Deságio na aquisição de controladas                                                                  | 0                            | 0                                                            | 0                 | 0                              | 40.733                        | 40.733             | 0                                  | 40.733                         |
| 5.07            | Saldos Finais                                                                                        | 2.000.000                    | 521.676                                                      | 5.420.654         | 684.929                        | 638.359                       | 9.265.618          | 0                                  | 9.265.618                      |

DFs Consolidadas / Demonstração de Valor Adicionado

(Reais Mil)

| Código da Conta | Descrição da Conta                                       | Acumulado do Atual      | Acumulado do Exercício              |
|-----------------|----------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
|                 |                                                          | 01/01/2025 à 30/09/2025 | Anterior<br>01/01/2024 à 30/09/2024 |
| 7.01            | Receitas                                                 | 19.825.590              | 18.633.591                          |
| 7.01.01         | Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços               | 20.530.220              | 19.501.481                          |
| 7.01.02         | Outras Receitas                                          | -327.310                | -540.797                            |
| 7.01.04         | Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa          | -377.320                | -327.093                            |
| 7.02            | Insumos Adquiridos de Terceiros                          | -13.810.499             | -12.357.444                         |
| 7.02.01         | Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos                  | -7.963.438              | -7.327.371                          |
| 7.02.02         | Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros         | -5.760.366              | -5.030.073                          |
| 7.02.03         | Perda/Recuperação de Valores Ativos                      | -86.695                 | 0                                   |
| 7.03            | Valor Adicionado Bruto                                   | 6.015.091               | 6.276.147                           |
| 7.04            | Retenções                                                | -574.431                | -487.933                            |
| 7.04.01         | Depreciação, Amortização e Exaustão                      | -574.431                | -487.933                            |
| 7.05            | Valor Adicionado Líquido Produzido                       | 5.440.660               | 5.788.214                           |
| 7.06            | Vlr Adicionado Recebido em Transferência                 | -251.219                | -89.788                             |
| 7.06.02         | Receitas Financeiras                                     | 254.681                 | 200.093                             |
| 7.06.03         | Outros                                                   | -505.900                | -289.881                            |
| 7.06.03.01      | Valor adicionado a distribuir - Operações Descontinuadas | -505.900                | -289.881                            |
| 7.07            | Valor Adicionado Total a Distribuir                      | 5.189.441               | 5.698.426                           |
| 7.08            | Distribuição do Valor Adicionado                         | 5.189.441               | 5.698.426                           |
| 7.08.01         | Pessoal                                                  | 2.395.292               | 2.049.379                           |
| 7.08.01.01      | Remuneração Direta                                       | 1.770.240               | 1.558.268                           |
| 7.08.01.02      | Benefícios                                               | 400.121                 | 331.706                             |
| 7.08.01.03      | F.G.T.S.                                                 | 224.931                 | 159.405                             |
| 7.08.02         | Impostos, Taxas e Contribuições                          | 1.963.089               | 2.265.162                           |
| 7.08.02.01      | Federais                                                 | -848.279                | -618.486                            |
| 7.08.02.02      | Estaduais                                                | 2.811.368               | 2.883.648                           |
| 7.08.03         | Remuneração de Capitais de Terceiros                     | 993.906                 | 698.956                             |
| 7.08.03.01      | Juros                                                    | 993.906                 | 698.956                             |
| 7.08.04         | Remuneração de Capitais Próprios                         | 343.054                 | 974.810                             |
| 7.08.04.03      | Lucros Retidos / Prejuízo do Período                     | 343.054                 | 974.810                             |
| 7.08.05         | Outros                                                   | -505.900                | -289.881                            |
| 7.08.05.01      | Operações Descontinuadas                                 | -505.900                | -289.881                            |



3T - 25

# Divulgação de resultados

---



## Simplificação em fase final; Perturbações temporárias e macro levaram a um fraco 3T-25

- Brasil impactado pela desaceleração do consumo, com queda de rentabilidade diante da desalavancagem de DG&A
- Integração de Natura e Avon implementada em todos os mercados da América Latina, com Argentina afetada por instabilidades operacionais temporárias e México já em tendência de recuperação
- Conclusão da venda da Avon International (ex-Rússia) prevista para o 1T-26; venda da Avon CARD já foi concluída

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                     | 3T-25        |              |              |                           | 9M-25        |             |              |                           |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------|--------------|---------------------------|
|                                              | Brasil       | Hispana      | Latam        | Grupo Natura <sup>a</sup> | Brasil       | Hispana     | Latam        | Grupo Natura <sup>a</sup> |
| Receita Líquida                              | 3.210        | 1.984        | 5.194        | 5.194                     | 9.650        | 6.375       | 16.024       | 16.024                    |
| <b>Cresc. YoY - CC (%)</b>                   | <b>-3,7%</b> | <b>-3,9%</b> | <b>-3,8%</b> | <b>-3,8%</b>              | <b>1,8%</b>  | <b>7,1%</b> | <b>4,0%</b>  | <b>4,0%</b>               |
| Cresc. YoY - BRL (%)                         | -3,7%        | -24,9%       | -13,1%       | -13,1%                    | 1,8%         | -7,1%       | -1,9%        | -1,9%                     |
| Margem Bruta (%)                             | 69,2%        | 64,1%        | 67,2%        | 67,2%                     | 69,6%        | 63,1%       | 67,0%        | 67,0%                     |
| Var. YoY (bps)                               | -300 bps     | 300 bps      | -10 bps      | -10 bps                   | -80 bps      | 220 bps     | 60 bps       | 60 bps                    |
| EBITDA Recorrente                            | 519          | 90           | 609          | 577                       | 1.879        | 375         | 2.254        | 2.154                     |
| Cresc. YoY (%)                               | -32,4%       | -38,7%       | -33,4%       | -33,7%                    | -14,4%       | 66,5%       | -6,9%        | -3,5%                     |
| <b>Margem EBITDA Recorrente (%)</b>          | <b>16,2%</b> | <b>4,5%</b>  | <b>11,7%</b> | <b>11,1%</b>              | <b>19,5%</b> | <b>5,9%</b> | <b>14,1%</b> | <b>13,4%</b>              |
| Var. YoY (bps)                               | -690 bps     | -100 bps     | -360 bps     | -350 bps                  | -370 bps     | 260 bps     | -70 bps      | -30 bps                   |
| <b>Lucro Líquido das Operac. Continuadas</b> |              |              |              | <b>-119</b>               |              |             |              | <b>277</b>                |
| Dívida Líquida                               |              |              |              | 4.044                     |              |             |              | 4.044                     |

<sup>a</sup> incluindo despesas corporativas

<sup>1</sup> Dados do 9M-25 são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

A **receita líquida** foi de R\$ 5.194 milhões, queda de -13,1% na comparação anual ("A/A"), como resultado da desaceleração no Brasil e dos desafios na integração das operações da Argentina e do México. A receita também foi impactada pela expressiva apreciação do real em relação às moedas dos mercados hispânicos e pelo efeito negativo da hiperinflação na Argentina. Em moeda constante ("CC"), a receita caiu -3,8% A/A, explicada por:

- Brasil** -3,7% A/A, refletindo o desempenho estável da marca Natura (-0,2% A/A) e pela queda de 17,3% na Avon no período. Ambas as marcas foram afetadas pela desaceleração do consumo que tem afetado o mercado de beleza desde junho, mas a Avon já enfrentava dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o seu relançamento, planejado o *kick-off* no primeiro semestre do próximo ano
- Hispana** -3,9% A/A em CC (ex-Argentina -1,6% A/A em CC), com a marca Natura crescendo +12,3% A/A em CC enquanto Avon e Casa & Estilo apresentaram quedas de -27,2% e -35,9% A/A em CC, respectivamente. Na Argentina, todas as categorias foram severamente afetadas pela integração de Natura e Avon ("Onda 2") em julho. Ex-Argentina, tanto a Natura quanto a Avon apresentaram um desempenho A/A melhor que o do 2T-25, impulsionado principalmente pelo México, que vem se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 no país em maio de 2025

O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%, refletindo:

- EBITDA recorrente do **Brasil**, que foi de R\$ 519 milhões, com margem de 16,2%. A redução de -690 pontos-base na rentabilidade A/A é explicada principalmente pelo impacto das despesas G&A em função dos maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos releases de resultado anteriores. Na comparação com o trimestre anterior, as despesas G&A recuaram um dígito alto, beneficiadas por reduções táticas. Nos 9M-25, as despesas G&A permaneceram acima dos níveis de 2024, uma vez que a maior parte dos investimentos estruturantes está concentrada em nosso principal país. Após a conclusão dessas implementações, somadas às ações estruturais para destravar eficiências organizacionais, as despesas G&A deverão ser significativamente reduzidas como percentual da receita
- Rentabilidade recorrente da **Hispana**, que foi de 4,5%, queda de -100 pontos-base A/A, explicada principalmente pela desalavancagem de despesas G&A enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva na comparação com o ano anterior, impulsionada pela recuperação do México e boa performance dos outros países com a integração mais madura
- Despesas recorrentes **corporativas do Grupo** somaram R\$ -32 milhões, queda de -27,8% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior

O **lucro líquido das operações continuadas** foi de R\$ -119 milhões, em comparação com R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, em função das pressões sobre receita e rentabilidade, aliadas ao aumento das despesas financeiras líquidas, impactadas pela piora nos resultados com derivativos cambiais. Esses efeitos foram parcialmente compensados por menores despesas com impostos, refletindo o menor EBT.

A **dívida líquida** atingiu R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em comparação com a posição de dívida líquida no 2T-25<sup>1</sup>, refletindo fluxo de caixa neutro para a firma no período

<sup>1</sup> A fusão entre Natura &Co Holding e Natura Cosméticos foi concluída em 1º de julho de 2025. Dessa forma, os resultados comparativos consideram os dados da Holding até o 2T-25

## Mensagem da Administração

O processo de simplificação da Natura está finalmente chegando ao fim, com o anúncio do acordo vinculante para venda da Avon International (ex-Rússia) e a conclusão da venda da Avon América Central e República Dominicana ("CARD"). As alternativas estratégicas para a Avon Rússia continuam avançando, e a unidade permanece classificada como ativo mantido para venda.

Além disso, para alinhar a estrutura corporativa com o processo de simplificação em andamento, tanto a Natura &Co Holding quanto a Avon Industrial foram incorporadas com sucesso à Natura Cosméticos S.A.

A simplificação das operações continuadas também avançou, com a Argentina — o último país restante — concluindo a integração das marcas Avon e Natura ("Onda 2") em julho.

Apesar de todos esses avanços na nossa estrutura, nosso desempenho nesse trimestre foi claramente insatisfatório. A desaceleração do mercado de beleza no Brasil, identificado inicialmente em junho de 2025 e ainda em curso, levou o crescimento da marca Natura a se estabilizar, após um período de expansão de dois dígitos baixos. A marca Avon também foi afetada pelo cenário macroeconômico, mas em menor grau, pois a marca já vinha enfrentando dificuldades com a falta de inovação em SKUs enquanto aguarda o *kick-off* do seu relançamento no primeiro semestre do próximo ano.

Esse contexto do mercado brasileiro coincidiu com um pico nas instabilidades operacionais na Argentina em julho, relacionadas à implementação da Onda 2, e acabaram ofuscando a recuperação do desempenho no México, que passou pela integração no 2T. Desde então nossa operação no país, já apresentou melhorias operacionais e financeiras sequenciais e mensais ao longo do terceiro trimestre, reforçando nossa confiança de que a volatilidade associada à Onda 2 ficará em breve para trás.

Juntos, esses três mercados (que representam cerca de 85% do faturamento) levaram a uma queda de dois dígitos baixos na nossa receita. Esse declínio, por sua vez, provocou desalavancagem de despesas G&A, anulando a margem bruta saudável e as eficiências em despesas com vendas que entregamos nesse terceiro trimestre.

Em ESG, a COP-30 está acontecendo aqui no nosso quintal – na Amazônia. Como parte da coalizão C.A.S.E. – *Climate Action Solutions & Engagement*, estamos participando do diálogo em Belém para ajudar a ampliar a oferta de soluções climáticas e socioambientais e fortalecer os modelos de negócios regenerativos.

Olhando para frente, esperamos que as ações táticas que tomamos nesse 3T-25 passem a gerar eficiências mais significativas em despesas já no 4T-25. Com a estabilização do México e um desempenho mais favorável, ainda que pressionado, na Argentina, esses fatores devem abrir caminho para uma melhora na rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025.

Apesar do trimestre difícil, nossas metas apresentadas durante o Natura Day em Junho não mudaram. A recuperação do México após a Onda 2 também será essencial para posicionar o país como um pilar de crescimento sustentável da marca Natura, enquanto seguimos defendendo e ampliando participação de mercado no Brasil e na Argentina.

Além disso, planejamos migrar de ações táticas para iniciativas estruturais, com o objetivo de destravar eficiências organizacionais e corporativas, reduzindo nossa dependência de condições macroeconômicas para alcançar o crescimento sustentável do EBTIDA, a expansão da nossa rentabilidade e o retorno aos nossos acionistas.

## 01 Resumo dos Resultados

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                       | Brasil       |              |                 | Hispana      |              |                 | 3T-25<br>Latam |              |                 | Corporativo Grupo |       |         | Grupo Natura  |               |                 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|-------|---------|---------------|---------------|-----------------|
|                                                | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 3T-25          | 3T-24        | % A/A           | 3T-25             | 3T-24 | % A/A   | 3T-25         | 3T-24         | % A/A           |
| Receita Bruta                                  | 4.370        | 4.619        | -5,4%           | 2.496        | 3.282        | -23,9%          | 6.867          | 7.901        | -13,1%          |                   |       |         | 6.867         | 7.901         | -13,1%          |
| <b>Receita Líquida</b>                         | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>5.194</b>   | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   |                   |       |         | <b>5.194</b>  | <b>5.976</b>  | <b>-13,1%</b>   |
| Natura                                         | 2.666        | 2.670        | -0,2%           | 1.389        | 1.582        | -12,2%          | 4.054          | 4.253        | -4,7%           |                   |       |         | 4.054         | 4.253         | -4,7%           |
| Avon                                           | 437          | 529          | -17,3%          | 415          | 714          | -41,9%          | 852            | 1.242        | -31,4%          |                   |       |         | 852           | 1.242         | -31,4%          |
| Casa & Estilo                                  | 78           | 85           | -9,0%           | 170          | 331          | -48,7%          | 248            | 417          | -40,6%          |                   |       |         | 248           | 417           | -40,6%          |
| Outros                                         | 30           | 48           | -39,1%          | 11           | 16           | -32,5%          | 40             | 64           | -37,5%          |                   |       |         | 40            | 64            | -37,5%          |
| CMV                                            | -990         | -926         | 7,0%            | -711         | -1.027       | -30,8%          | -1.702         | -1.953       | -12,9%          |                   |       |         | -1.702        | -1.953        | -12,9%          |
| Lucro Bruto                                    | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 3.492          | 4.023        | -13,2%          |                   |       |         | 3.492         | 4.023         | -13,2%          |
| <b>Margem Bruta</b>                            | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>64,1%</b> | <b>61,1%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>67,2%</b>   | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  |                   |       |         | <b>67,2%</b>  | <b>67,3%</b>  | <b>-10 bps</b>  |
| Despesas Operacionais                          | -1.934       | -1.885       | 2,6%            | -1.301       | -1.589       | -18,1%          | -3.235         | -3.474       | -6,9%           | -32               | -118  | -72,6%  | -3.267        | -3.592        | -9,0%           |
| % da receita líquida                           | -60,2%       | -56,5%       | -370 bps        | -65,6%       | -60,1%       | -550 bps        | -62,3%         | -58,1%       | -420 bps        |                   |       |         | -62,9%        | -60,1%        | -280 bps        |
| Despesas com Vendas                            | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.308         | -2.624       | -12,0%          |                   |       |         | -2.308        | -2.624        | -12,0%          |
| Despesas Adm, P&D, TI e projetos               | -515         | -367         | 40,3%           | -316         | -366         | -13,7%          | -831           | -733         | 13,3%           | -32               | -44   | -26,8%  | -863          | -777          | 11,1%           |
| Custos de Transformação                        | -76          | -82          | -7,1%           | -32          | -39          | -18,9%          | -108           | -121         | -10,9%          | 10                | -11   | -189,3% | -98           | -132          | -25,7%          |
| Outras receitas/despesas                       | 14           | 17           | -20,2%          | -2           | -13          | -87,4%          | 12             | 5            | 167,9%          | -10               | -63   | -84,0%  | 2             | -59           | -103,6%         |
| EBIT                                           | 286          | 523          | -45,3%          | -28          | 26           | -208,5%         | 258            | 549          | -53,1%          | -32               | -118  | -72,6%  | 225           | 431           | -47,7%          |
| Margem EBIT (%)                                | 8,9%         | 15,7%        | -680 bps        | -1,4%        | 1,0%         | -240 bps        | 5,0%           | 9,2%         | -420 bps        |                   |       |         | 4,3%          | 7,2%          | -290 bps        |
| Depreciação & Amortização                      | 153          | 147          | 3,7%            | 86           | 81           | 7,3%            | 239            | 228          | 5,0%            |                   |       |         | 239           | 228           | 5,0%            |
| EBITDA                                         | 439          | 670          | -34,5%          | 58           | 107          | -45,6%          | 497            | 777          | -36,0%          | -32               | -118  | -72,6%  | 464           | 659           | -29,5%          |
| <b>Margem EBITDA (%)</b>                       | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>9,6%</b>    | <b>13,0%</b> | <b>-340 bps</b> |                   |       |         | <b>8,9%</b>   | <b>11,0%</b>  | <b>-210 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                                 | 81           | 98           | -18,0%          | 32           | 39           | -19,9%          | 112            | 138          | -18,6%          | 0                 | 73    | -99,7%  | 112           | 211           | -46,8%          |
| EBITDA Recorrente                              | 519          | 768          | -32,4%          | 90           | 146          | -38,7%          | 609            | 914          | -33,4%          | -32               | -44   | -27,8%  | 577           | 870           | -33,7%          |
| <b>Margem EBITDA recorrente (%)</b>            | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>11,7%</b>   | <b>15,3%</b> | <b>-360 bps</b> |                   |       |         | <b>11,1%</b>  | <b>14,6%</b>  | <b>-350 bps</b> |
| Resultado Financeiro                           |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -431          | -170          | 152,7%          |
| Lucro antes do IR / CSLL                       |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -205          | 261           | -178,8%         |
| Imposto de Renta e Contrib. Social             |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | 87            | 41            | 111,5%          |
| % do Lucro antes do IR / CSLL                  |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -42,1%        | 15,7%         | -5780 bps       |
| <b>Lucro líquido das operações continuadas</b> |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | <b>-119</b>   | <b>301</b>    | <b>-139,4%</b>  |
| Margem líquida (%)                             |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -2,3%         | 5,0%          | -730 bps        |
| Operações descontinuadas                       |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | -1.807        | -6.995        | -74,2%          |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                |              |              |                 |              |              |                 |                |              |                 |                   |       |         | <b>-1.926</b> | <b>-6.694</b> | <b>-71,2%</b>   |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                       | Brasil       |              |                 | Hispana      |              |                | 9M-25<br>Latam |               |                 | Corporativo Grupo |       |        | Grupo Natura  |               |                 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|-------------------|-------|--------|---------------|---------------|-----------------|
|                                                | 9M-25        | 9M-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A          | 9M-25          | 9M-24         | % A/A           | 9M-25             | 9M-24 | % A/A  | 9M-25         | 9M-24         | % A/A           |
| Receita Bruta                                  | 13.196       | 13.292       | -0,7%           | 8.037        | 8.619        | -6,8%          | 21.232         | 21.911        | -3,1%           |                   |       |        | 21.232        | 21.911        | -3,1%           |
| <b>Receita Líquida</b>                         | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   | <b>16.024</b>  | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |                   |       |        | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| Natura                                         | 7.981        | 7.531        | 6,0%            | 4.348        | 4.164        | 4,4%           | 12.329         | 11.694        | 5,4%            |                   |       |        | 12.329        | 11.694        | 5,4%            |
| Avon                                           | 1.343        | 1.563        | -14,1%          | 1.418        | 1.788        | -20,7%         | 2.761          | 3.351         | -17,6%          |                   |       |        | 2.761         | 3.351         | -17,6%          |
| Casa & Estilo                                  | 229          | 247          | -7,2%           | 560          | 849          | -34,1%         | 789            | 1.096         | -28,0%          |                   |       |        | 789           | 1.096         | -28,0%          |
| Outros                                         | 97           | 136          | -28,7%          | 48           | 57           | -15,6%         | 145            | 193           | -24,8%          |                   |       |        | 145           | 193           | -24,8%          |
| CMV                                            | -2.933       | -2.810       | 4,4%            | -2.353       | -2.681       | -12,2%         | -5.286         | -5.490        | -3,7%           |                   |       |        | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Lucro Bruto                                    | 6.716        | 6.667        | 0,7%            | 4.022        | 4.178        | -3,7%          | 10.738         | 10.845        | -1,0%           |                   |       |        | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>Margem Bruta</b>                            | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> | <b>67,0%</b>   | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |                   |       |        | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Despesas Operacionais                          | -5.469       | -4.949       | 10,5%           | -4.015       | -4.252       | -5,6%          | -9.483         | -9.202        | 3,1%            | -151              | -308  | -51,2% | -9.634        | -9.510        | 1,3%            |
| % da receita líquida                           | -56,7%       | -52,2%       | -450 bps        | -63,0%       | -62,0%       | -100 bps       | -59,2%         | -56,3%        | -290 bps        |                   |       |        | -60,1%        | -58,2%        | -190 bps        |
| Despesas com Vendas                            | -3.940       | -3.958       | -0,5%           | -2.957       | -3.067       | -3,6%          | -6.897         | -7.025        | -1,8%           | 0                 | 0     |        | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| Despesas Adm, P&D, TI e projetos               | -1.404       | -1.024       | 37,2%           | -915         | -1.087       | -15,8%         | -2.319         | -2.110        | 9,9%            | -143              | -189  | -24,0% | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| Custos de Transformação                        | -189         | -166         | 13,3%           | -133         | -63          | 109,5%         | -321           | -230          | 39,9%           | -1                | -12   | -88,4% | -323          | -242          | 33,5%           |
| Outras receitas/despesas                       | 64           | 199          | -67,6%          | -10          | -35          | -70,6%         | 54             | 164           | -67,0%          | -6                | -108  | -94,6% | 48            | 56            | -14,1%          |
| EBIT                                           | 1.248        | 1.718        | -27,4%          | 7            | -75          | -109,2%        | 1.255          | 1.643         | -23,6%          | -151              | -308  | -51,2% | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| Margem EBIT (%)                                | 12,9%        | 18,1%        | -520 bps        | 0,1%         | -1,1%        | 120 bps        | 7,8%           | 10,1%         | -230 bps        |                   |       |        | 6,9%          | 8,2%          | -130 bps        |
| Depreciação & Amortização                      | 433          | 444          | -2,5%           | 236          | 238          | -1,0%          | 668            | 682           | -2,0%           |                   |       |        | 668           | 682           | -2,0%           |
| EBITDA                                         | 1.680        | 2.161        | -22,3%          | 242          | 163          | 48,6%          | 1.923          | 2.324         | -17,3%          | -151              | -308  | -51,2% | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>Margem EBITDA (%)</b>                       | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> | <b>12,0%</b>   | <b>14,2%</b>  | <b>-220 bps</b> |                   |       |        | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                                 | 198          | 33           | 502,6%          | 133          | 62           | 113,3%         | 331            | 95            | 248,0%          | 51                | 121   | -58,1% | 382           | 216           | 76,7%           |
| EBITDA Recorrente                              | 1.879        | 2.194        | -14,4%          | 375          | 225          | 66,5%          | 2.254          | 2.419         | -6,9%           | -100              | -188  | -46,7% | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>Margem EBITDA recorrente (%)</b>            | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> | <b>14,1%</b>   | <b>14,8%</b>  | <b>-70 bps</b>  |                   |       |        | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |
| Resultado Financeiro                           |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -758          | -646          | 17,4%           |
| Lucro antes do IR / CSLL                       |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | 345           | 688           | -49,8%          |
| Imposto de Renta e Contrib. Social             |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -69           | -1125         | -93,9%          |
| % do Lucro antes do IR / CSLL                  |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -19,8%        | -163,4%       | 14360 bps       |
| <b>Lucro líquido das operações continuadas</b> |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | <b>277</b>    | <b>-437</b>   | <b>-163,4%</b>  |
| Margem líquida (%)                             |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | 1,7%          | -2,7%         | 440 bps         |
| Operações descontinuadas                       |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | -2.158        | -8.074        | -73,3%          |
| <b>Lucro líquido (prejuízo)</b>                |              |              |                 |              |              |                |                |               |                 |                   |       |        | <b>-1.881</b> | <b>-8.510</b> | <b>-77,9%</b>   |

<sup>1</sup> Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

## 02 Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil

### A. Desempenho por marca

| (R\$ MM, %)              | Brasil       |              |                        |              |              |                       |
|--------------------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|-----------------------|
|                          | 3T-25        | 3T-24        | % A/A R\$ <sup>a</sup> | 9M-25        | 9M-24        | % A/A CC <sup>a</sup> |
| <b>Total</b>             | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | -3,7%                  | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | 1,8%                  |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -3,7%        | 16,4%        |                        | 1,8%         | 9,9%         |                       |
| <b>Natura</b>            | <b>2.666</b> | <b>2.670</b> | -0,2%                  | <b>7.981</b> | <b>7.531</b> | 6,0%                  |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -0,2%        | 19,4%        |                        | 6,0%         | 15,3%        |                       |
| <b>Avon</b>              | <b>437</b>   | <b>529</b>   | -17,3%                 | <b>1.343</b> | <b>1.563</b> | -14,1%                |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -17,3%       | 14,4%        |                        | -14,1%       | 0,1%         |                       |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>78</b>    | <b>85</b>    | -9,0%                  | <b>229</b>   | <b>247</b>   | -7,2%                 |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -9,0%        | -29,8%       |                        | -7,2%        | -38,6%       |                       |
| <b>Outros</b>            | <b>30</b>    | <b>48</b>    | -39,1%                 | <b>97</b>    | <b>136</b>   | -28,7%                |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -39,1%       |              |                        | -28,7%       |              |                       |

<sup>a</sup> Crescimento de receita A/A em reais é o mesmo que A/A em CC

#### Natura Brasil

- A Natura no Brasil apresentou um desempenho estável (-0,2% A/A) no 3T-25, em cima de uma forte base de comparação (+19,4% A/A no 3T-24), em meio a uma desaceleração do consumo que afetou particularmente o mercado de beleza desde junho, conforme mencionado no relatório de resultados do 2T-25. A tendência de desaceleração observada decorre, em grande parte, da retração na atividade das consultoras menos produtivas, como consequência direta da restrição na oferta de crédito — dinâmica típica em contextos de volatilidade macroeconômica
- Já nos 9M-25, a marca registrou crescimento de +6,0% A/A, totalmente alinhado com o desempenho do mercado brasileiro de beleza no período, de acordo com estimativas internas. A principal estratégia da marca no país continua sendo a defesa e o ganho de participação de mercado, mesmo em um cenário de demanda mais enfraquecida

#### Avon Brasil

- A receita da Avon no Brasil caiu -17,3% A/A, piora em relação à queda de -12,9% registrada no 2T-25. Conforme mencionado no relatório de resultados anterior, a marca continua impactada por um pipeline restrito de SKUs inovadores e, neste trimestre, também sentiu os efeitos da desaceleração do consumo. Além disso, a migração da fábrica de Interlagos para Cajamar causou escassez temporária de produtos. A migração foi concluída em outubro e espera-se que as operações se normalizem em breve. Vale destacar que o *kick-off* de relançamento da marca está programado para o primeiro semestre de 2026, contemplando uma revisão completa do portfólio, em linha com o novo posicionamento estratégico da Avon

#### Casa & Estilo

- Brasil registrou queda de -9,0% A/A, tendência semelhante à observada no 1T-25, mas uma deterioração em comparação ao crescimento de +2,8% A/A registrado no 2T-25, quando o segmento se beneficiou de uma campanha bem-sucedida

## B. Desempenho por canal de distribuição

|                                     | Brasil |       |          |       |       |          |
|-------------------------------------|--------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                     | 3T-25  | 3T-24 | % A/A    | 9M-25 | 9M-24 | % A/A    |
| <b>KPIs Operacionais</b>            |        |       |          |       |       |          |
| # de consultoras <sup>a</sup> (mil) | 1.514  | 1.583 | -4,3%    | 1.515 | 1.580 | -4,1%    |
| # Clientes Identificados (MM)       | 8,2    | 6,9   | 18,1%    | 8,2   | 6,9   | 18,1%    |
| Total Lojas                         | 1.032  | 943   | 9,4%     | 1.032 | 943   | 9,4%     |
| Lojas Próprias                      | 160    | 128   | 25,0%    | 160   | 128   | 25,0%    |
| Franquias                           | 872    | 815   | 7,0%     | 872   | 815   | 7,0%     |
| Cresc. SSS (%)                      | 13,3%  | 19,7% | -640 bps | 16,4% | 22,5% | -610 bps |
| <b>Receita por canal (R\$ MM)</b>   |        |       |          |       |       |          |
| Venda por Relação (não-digital)     | 2.751  | 2.951 | -6,8%    | 8.363 | 8.446 | -1,0%    |
| Omni / Digital                      | 273    | 217   | 25,9%    | 710   | 553   | 28,3%    |
| Varejo                              | 186    | 167   | 11,7%    | 576   | 480   | 20,0%    |

<sup>a</sup> Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

### Venda por relações

- A receita caiu -6,8% A/A, impactada pela redução de -4,3% no número de consultoras de beleza, aliada à redução da produtividade, refletindo em grande parte o desempenho por marca. Além disso, a produtividade foi afetada pelas consultoras menos produtivas, que são atingidas de maneira mais severa pelas restrições de crédito, enquanto as mais produtivas continuaram a apresentar melhoria na comparação A/A

### Omni/Digital

- As receitas aumentaram +25,9% A/A, beneficiadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais, impulsionado por iniciativas dedicadas, como *live commerce*, em linha com o mencionado no relatório de resultados do 2T-25. Além disso, foi lançada para as consultoras de beleza neste trimestre a ferramenta “Minha Loja”, que visa impulsionar o *social selling* e avançar ainda mais na digitalização da venda por relações

### Varejo

- A base de lojas manteve um forte ritmo de crescimento, com 89 novas lojas adicionadas no período. Essa evolução, combinada com um SSS de +13,3%, resultou em um crescimento de receita de +11,7% A/A. A discrepância entre o SSS e o crescimento A/A da receita é explicada por 13 lojas próprias que estão atualmente em reforma e que serão reabertas para a temporada de festas de final de ano

Mesmo com a desaceleração do consumo, os canais omni/digital e de varejo continuaram a registrar crescimento saudável de dois dígitos, sustentado por sua ainda baixa penetração na receita total e reforçando seu papel como importantes alavancas de expansão, mesmo em um ambiente de consumo desafiador.

### C. Emana Pay

O **Emana Pay** é uma alavanca fundamental para aumentar a produtividade das consultoras de beleza, facilitando o acesso a capital de giro por meio de crédito mais assertivo e baseado em dados, apoiado por insights de CRM. Ao mesmo tempo, a ferramenta exerce papel fundamental na digitalização do nosso canal de distribuição, ao oferecer múltiplas opções de pagamento às consumidoras finais no momento da venda.

|                                        | Brasil |        |          |        |        |          |
|----------------------------------------|--------|--------|----------|--------|--------|----------|
|                                        | 3T-25  | 3T-24  | % A/A    | 9M-25  | 9M-24  | % A/A    |
| # usuários ativos (mil)                | 543    | 363    | 49%      | 543    | 363    | 49%      |
| Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM | 15.846 | 16.161 | -2%      | 46.092 | 43.025 | 7%       |
| Penetração Crédito - % do sell-in      | 31,7%  | 9,9%   | 2180 bps | 24,4%  | 6,3%   | 1810 bps |
| NPL - 90 dias (%)                      | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  | 4,7%   | 1,1%   | 360 bps  |

#### Usuários ativos

- O número de usuários ativos cresceu 49% A/A, atingindo 36% do total de consultoras, em comparação com uma penetração de 23% no 3T-24

#### Volume total de pagamentos

- O TPV caiu -2% A/A durante o trimestre, desacelerando quando comparado aos trimestres anteriores (+7% nos 9M25), como resultado da forte desaceleração do setor no Brasil

#### Penetração do crédito

- A adoção do Emana Pay continuou a aumentar rapidamente, alinhada com a estratégia da Companhia, e o saldo de crédito em aberto atingiu aproximadamente 32% das vendas sell-in e quase 40% no final do trimestre
- Além disso, como resultado do aumento contínuo da penetração de crédito na plataforma Emana Pay, uma nova tranche de R\$ 250 milhões do FIDC foi emitida em outubro de 2025, gerando uma entrada de recursos de R\$ 200 milhões. Com a operação, o FIDC totalizou R\$ 750 milhões, dos quais R\$ 550 milhões correspondem a investidores seniores e o restante à tranche subordinada

#### Inadimplência – 90 dias

- O nível geral de inadimplência 90 dias da companhia (incluindo Emana e não-Emana) se manteve praticamente estável A/A (de 5,3% no 3T-24 para 5,4% no 3T-25). Vale destacar que, à medida que a penetração de crédito no Emana Pay aumenta, as consultoras menos produtivas — que já apresentam maior propensão a atrasos de pagamento — acabam migrando para a plataforma financeira
- O aumento de penetração do Emana Pay (para 32% no 3T-25 de 10% no mesmo período do ano anterior) explica a maior parte do aumento A/A da inadimplência 90 dias para 4,7%
- É importante destacar que o nível de inadimplência na plataforma do Emana Pay segue abaixo do portfólio de crédito que está fora da plataforma, refletindo melhor seleção de risco, acompanhamento da carteira e engajamento com as consultoras
- Em menor grau, o ambiente mais restrito de juros e à deterioração do mercado de crédito brasileiro como um todo também impactaram o nível de inadimplência. Mesmo nessas condições, o Emana manteve a disciplina e a restrição de crédito (conforme mencionado na seção “desempenho por marca”), para manutenção da qualidade do portfólio de crédito e sustentabilidade do crescimento futuro

## D. Desempenho financeiro

| (R\$ MM, %)                       | Brasil P&L   |              |                 |              |              |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|-----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A           |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>3.210</b> | <b>3.333</b> | <b>-3,7%</b>    | <b>9.650</b> | <b>9.477</b> | <b>1,8%</b>     |
| CMV                               | -990         | -926         | 7,0%            | -2.933       | -2.810       | 4,4%            |
| Lucro Bruto                       | 2.220        | 2.407        | -7,8%           | 6.716        | 6.667        | 0,7%            |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>69,2%</b> | <b>72,2%</b> | <b>-300 bps</b> | <b>69,6%</b> | <b>70,4%</b> | <b>-80 bps</b>  |
| Despesas com Vendas               | -1.356       | -1.453       | -6,6%           | -3.940       | -3.958       | -0,5%           |
| % receita líquida                 | -42,3%       | -43,6%       | 130 bps         | -40,8%       | -41,8%       | 100 bps         |
| Desp. Adm, P&D, TI                | -515         | -367         | 40,3%           | -1.404       | -1.024       | 37,2%           |
| % receita líquida                 | -16,0%       | -11,0%       | -500 bps        | -14,6%       | -10,8%       | -380 bps        |
| Custos Transformação              | -76          | -82          | -7,1%           | -189         | -166         | 13,3%           |
| % receita líquida                 | -2,4%        | -2,5%        | 10 bps          | -2,0%        | -1,8%        | -20 bps         |
| Outras receitas / despesas        | 14           | 17           | -20,2%          | 64           | 199          | -67,6%          |
| % receita líquida                 | 0,4%         | 0,5%         | -10 bps         | 0,7%         | 2,1%         | -140 bps        |
| EBIT                              | 286          | 523          | -45,3%          | 1.248        | 1.718        | -27,4%          |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>8,9%</b>  | <b>15,7%</b> | <b>-680 bps</b> | <b>12,9%</b> | <b>18,1%</b> | <b>-520 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 153          | 147          | 3,7%            | 433          | 444          | -2,5%           |
| % receita líquida                 | 4,8%         | 4,4%         | 40 bps          | 4,5%         | 4,7%         | -20 bps         |
| EBITDA                            | 439          | 670          | -34,5%          | 1.680        | 2.161        | -22,3%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>13,7%</b> | <b>20,1%</b> | <b>-640 bps</b> | <b>17,4%</b> | <b>22,8%</b> | <b>-540 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 81           | 98           | -18,0%          | 198          | 33           | 502,6%          |
| % receita líquida                 | 2,5%         | 3,0%         | -50 bps         | 2,1%         | 0,3%         | 180 bps         |
| Custos Transformação              | 76           | 82           | -7,1%           | 189          | 166          | 13,3%           |
| Outros ajustes                    | 4            | 16           | -73,4%          | 10           | -133         | -107,3%         |
| EBITDA Recorrente                 | 519          | 768          | -32,4%          | 1.879        | 2.194        | -14,4%          |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>16,2%</b> | <b>23,1%</b> | <b>-690 bps</b> | <b>19,5%</b> | <b>23,2%</b> | <b>-370 bps</b> |

- A **receita líquida** caiu 3,7% A/A, devido ao desempenho estável da marca Natura aliado à receita ainda afetada da marca Avon, cujo *kick-off* do seu relançamento está previsto para o primeiro semestre de 2026
- A **margem bruta** atingiu 69,2% no 3T-25, um nível sólido, mas que implica contração de -300 pontos-base A/A, explicada pela base de comparação mais difícil. Já nos 9M-25, a margem bruta foi de 69,6%, indicando ampla estabilidade durante o ano e níveis promocionais saudáveis, mesmo com o cenário macroeconômico mais desafiador
- As **despesas com vendas**, dada sua natureza mais variável, acompanharam a queda nas receitas e caíram 6,6% A/A, representando 42,3% da receita líquida comparada a 43,6 % no mesmo período do ano passado
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** somaram R\$ 515 milhões no trimestre, representando 16,0% da receita líquida comparada a 11,0% no 3T-24. Esse valor representa aumento de 40,3% nas despesas G&A, refletindo principalmente os maiores investimentos em inovação e sistemas, conforme mencionado nos relatórios de resultados anteriores. Vale destacar que, em relação ao trimestre anterior, as despesas G&A no Brasil diminuíram em um dígito alto, beneficiando-se de reduções táticas. Já nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil estão rodando acima do nível observado nos 9M-24, refletindo a concentração de investimentos estruturantes no nosso principal mercado
- Os **custos de transformação** foram de R\$ 76 milhões (-7,1% A/A), com cerca de 70% relacionados a investimentos em sistemas, cerca de 10% a investimentos em fábricas e o restante relacionado principalmente a despesas com indenizações
- O **EBITDA recorrente e a margem** totalizaram R\$ 519 milhões e 16,2%, respectivamente. A queda de -690 pontos-base A/A na rentabilidade é explicada pelo impacto das despesas DG&A mencionado acima. Dado o intervalo de tempo entre a implementação das ações táticas e a materialização de seus resultados, o efeito no 3T-25 ainda não foi significativo. Assim, os benefícios dessas iniciativas devem se tornar mais relevantes no próximo trimestre. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

### 03 Desempenho Operacional e Financeiro na Hispana

#### A. Desempenho por marca

|                          | Hispana      |              |          |              |              |          |
|--------------------------|--------------|--------------|----------|--------------|--------------|----------|
| (R\$ MM, %)              | 3T-25        | 3T-24        | %YoY R\$ | 9M-25        | 9M-24        | %YoY R\$ |
| <b>Total</b>             | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | -24,9%   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | -7,1%    |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -3,9%        | 22,6%        |          | 7,1%         | 13,2%        |          |
| <b>Natura</b>            | <b>1.389</b> | <b>1.582</b> | -12,2%   | <b>4.348</b> | <b>4.164</b> | 4,4%     |
| Cresc. A/A - CC (%)      | 12,3%        | 34,7%        |          | 21,5%        | 28,3%        |          |
| <b>Avon</b>              | <b>415</b>   | <b>714</b>   | -41,9%   | <b>1.418</b> | <b>1.788</b> | -20,7%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -27,2%       | 19,8%        |          | -10,5%       | 4,7%         |          |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>170</b>   | <b>331</b>   | -48,7%   | <b>560</b>   | <b>849</b>   | -34,1%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -35,9%       | -13,5%       |          | -25,9%       | -19,5%       |          |
| <b>Casa &amp; Estilo</b> | <b>11</b>    | <b>16</b>    | -32,5%   | <b>48</b>    | <b>57</b>    | -15,6%   |
| Cresc. A/A - CC (%)      | -6,2%        | 0,0%         |          | -4,0%        | 0,0%         |          |

#### Natura Hispana

- A receita variou +12,3% em CC ou -12,2% em R\$, devido principalmente ao desempenho na Argentina e aos efeitos negativos do câmbio. Nossas operações na Argentina nesse 3T-25 foram fortemente afetadas por instabilidades operacionais temporárias, decorrentes da integração das marcas Natura e Avon iniciada em julho, bem como pela desaceleração macroeconômica no país
- Ex-Argentina, o crescimento em CC foi de um dígito alto, o que implica uma recuperação em relação ao dígito baixo observado no 2T-25. A melhora sequencial no desempenho ex-Argentina se deve principalmente à Natura no México, que está se recuperando gradualmente da implementação da Onda 2 realizada em maio de 2025. Embora a marca ainda não esteja operando em seu ritmo pleno, cada mês do terceiro trimestre apresentou melhora sequencial, o que nos dá confiança de que a volatilidade enfrentada na região é temporária e posiciona 2026 como um ano importante para o crescimento da marca

#### Avon Hispana

- As receitas caíram -27,2% em CC e -41,9% em R\$. Assim como a Natura, a Avon também foi impactada no 3T-25 pelos efeitos negativos do câmbio e pelo desempenho da marca na Argentina, em meio à implementação da Onda 2. Além disso, o trimestre refletiu o impacto da transição na Avon para o formato de revista exclusivamente digital no país, o que marcou a descontinuidade da distribuição física de brochuras no país em junho. Vale destacar que a marca, da mesma forma que a Natura, apresentou alguma recuperação em seu desempenho ex-Argentina, com a queda A/A recuando para -15,4% em comparação com -20,5% no 2T-25

#### Casa & Estilo Hispana

- As receitas apresentaram queda de -35,9% em CC e de -48,7% em R\$, como resultado da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração



## B. Desempenho por canal de distribuição

|                                           | Hispana |       |          |       |       |          |
|-------------------------------------------|---------|-------|----------|-------|-------|----------|
|                                           | 3T-25   | 3T-24 | % A/A    | 9M-25 | 9M-24 | % A/A    |
| <b>KPIs Operacionais</b>                  |         |       |          |       |       |          |
| # de consultoras <sup>a</sup> (mil)       | 1.253   | 1.489 | -15,8%   | 1.336 | 1.498 | -10,8%   |
| # Clientes Identificados (MM)             | 1,2     | 0,8   | 39,1%    | 1,2   | 0,8   | 39,1%    |
| Total Lojas                               | 90      | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Lojas Próprias                            | 90      | 58    | 55,2%    | 90    | 58    | 55,2%    |
| Franquias                                 | 0       | 0     | n.a.     | 0     | 0     | n.a.     |
| Cresc. SSS (%)                            | 3,5%    | 7,1%  | -360 bps | 4,9%  | 11,5% | -660 bps |
| <b>Receita Líquida por canal (R\$ MM)</b> |         |       |          |       |       |          |
| Venda por Relação (não-digital)           | 1.885   | 2.541 | -25,8%   | 6.060 | 6.605 | -8,3%    |
| Omni / Digital                            | 50      | 58    | -14,6%   | 167   | 144   | 16,1%    |
| Varejo                                    | 50      | 42    | 17,4%    | 148   | 108   | 37,1%    |

<sup>a</sup> Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

### Venda por relações

- As receitas caíram -25,8 %, como resultado da queda de -15,8% A/A no número de consultoras de beleza refletindo a Onda 2 na Argentina, bem como dos impactos negativos do câmbio

### Omni/Digital

- As receitas diminuíram -14,6 % A/A, devido principalmente ao desempenho das receitas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção "Desempenho por marca"

### Varejo

- A expansão de lojas próprias seguiu em ritmo sólido, com 32 novas aberturas no período, o que combinado com SSS de +3,5%, levou a um crescimento de +17,4 % A/A nas receitas de varejo. As receitas em R\$ também foram impactadas pelos efeitos negativos do câmbio, mas como a penetração do varejo nas receitas da Argentina é menor, o impacto foi menos severo do que nos canais Digital e de Venda por Relações

Receita por canal foi publicada em R\$ e de acordo com a contabilidade de hiperinflação IAS29. Por isso a variação ano contra ano da receita dos canais são majoritariamente um reflexo da contabilidade de hiperinflação e dos desafios de câmbio.

## C. Desempenho financeiro

| (R\$ MM, %)                       | Hispana P&L  |              |                 |              |              |                |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25        | 9M-24        | % A/A          |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>1.984</b> | <b>2.643</b> | <b>-24,9%</b>   | <b>6.375</b> | <b>6.858</b> | <b>-7,1%</b>   |
| CMV                               | -711         | -1.027       | -30,8%          | -2.353       | -2.681       | -12,2%         |
| Lucro Bruto                       | 1.273        | 1.615        | -21,2%          | 4.022        | 4.178        | -3,7%          |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>64,1%</b> | <b>61,1%</b> | <b>300 bps</b>  | <b>63,1%</b> | <b>60,9%</b> | <b>220 bps</b> |
| Despesas com Vendas               | -952         | -1.171       | -18,7%          | -2.957       | -3.067       | -3,6%          |
| % receita líquida                 | -48,0%       | -44,3%       | -370 bps        | -46,4%       | -44,7%       | -170 bps       |
| Desp. Adm, P&D, TI                | -316         | -366         | -13,7%          | -915         | -1.087       | -15,8%         |
| % receita líquida                 | -15,9%       | -13,9%       | -200 bps        | -14,4%       | -15,8%       | 140 bps        |
| Custos Transformação              | -32          | -39          | -18,9%          | -133         | -63          | 109,5%         |
| % receita líquida                 | -1,6%        | -1,5%        | -10 bps         | -2,1%        | -0,9%        | -120 bps       |
| Outras receitas / despesas        | -2           | -13          | -87,4%          | -10          | -35          | -70,6%         |
| % receita líquida                 | -0,1%        | -0,5%        | 40 bps          | -0,2%        | -0,5%        | 30 bps         |
| EBIT                              | -28          | 26           | -208,5%         | 7            | -75          | -109,2%        |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>-1,4%</b> | <b>1,0%</b>  | <b>-240 bps</b> | <b>0,1%</b>  | <b>-1,1%</b> | <b>120 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 86           | 81           | 7,3%            | 236          | 238          | -1,0%          |
| % receita líquida                 | 4,4%         | 3,0%         | 140 bps         | 3,7%         | 3,5%         | 20 bps         |
| EBITDA                            | 58           | 107          | -45,6%          | 242          | 163          | 48,6%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>2,9%</b>  | <b>4,0%</b>  | <b>-110 bps</b> | <b>3,8%</b>  | <b>2,4%</b>  | <b>140 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 32           | 39           | -19,9%          | 133          | 62           | 113,3%         |
| % receita líquida                 | 1,6%         | 1,5%         | 10 bps          | 2,1%         | 0,9%         | 120 bps        |
| Custos Transformação              | 32           | 39           | -18,9%          | 133          | 63           | 109,5%         |
| Outros ajustes                    | 0            | 0            | -100,0%         | 0            | -1           | -91,4%         |
| EBITDA Recorrente                 | 90           | 146          | -38,7%          | 375          | 225          | 66,5%          |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>4,5%</b>  | <b>5,5%</b>  | <b>-100 bps</b> | <b>5,9%</b>  | <b>3,3%</b>  | <b>260 bps</b> |

- A **receita líquida** caiu 24,9% A/A, em meio a instabilidades temporárias decorrentes da Onda 2 na Argentina, aliadas aos efeitos cambiais negativos e ao forte impacto da hiperinflação. Esses efeitos combinados mais do que compensaram a recuperação A/A da receita em CC da Hispana ex-Argentina de ambas as marcas, impulsionadas pela recuperação em curso no México
- A **margem bruta** foi de 64,1%, melhora de +300 pontos-base A/A, refletindo a contabilidade da hiperinflação na Argentina que, embora tenha impactado negativamente as receitas do país, teve um benefício significativo no CPV da região, resultando em uma melhora da margem bruta contábil na comparação A/A. Excluindo esse efeito, as margens A/A foram pressionadas pela implementação da Onda 2 na Argentina e no México, embora este último já esteja mostrando uma retomada sequencial T/T
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de -18,7 % A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa redução não foi suficiente para compensar o impacto da desalavancagem, o que levou as despesas com vendas a representarem 48,0% das receitas líquidas, em comparação com 44,3 % no mesmo período do ano anterior
- As **despesas gerais e administrativas** foram afetadas por rescisões relacionadas à simplificação da estrutura da unidade de negócios. Excluindo esse efeito, as despesas G&A teriam apresentado queda similar a das receitas. Além disso, as despesas G&A também foram impactadas por alocações centrais majoritariamente denominadas em reais, o que fez com que o efeito negativo do câmbio na receita não se convertesse em benefício proporcional nas despesas
- Os **custos de transformação** somaram R\$ 32 milhões (-18,9% A/A), sendo cerca de 70% relacionados a despesas com indenizações e cerca de 25% ligados a investimentos em logística
- O **EBITDA recorrente** totalizou R\$ 90 milhões, com margem de 4,5%. A queda de -100 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem das despesas enfrentada durante o trimestre, em meio às instabilidades temporárias da Onda 2. Além disso, vale ressaltar que a margem EBITDA recorrente ex-Argentina já apresentou evolução positiva A/A, em função do início da recuperação no México e o bom desempenho de outros países mais maduros da Onda 2

## 04 Desempenho Financeiro Natura

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>          | Grupo Natura |              |                 |               |               |                 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                   | 3T-25        | 3T-24        | % A/A           | 9M-25         | 9M-24         | % A/A           |
| <b>Receita Líquida</b>            | <b>5.194</b> | <b>5.976</b> | <b>-13,1%</b>   | <b>16.024</b> | <b>16.335</b> | <b>-1,9%</b>    |
| CMV                               | -1.702       | -1.953       | -12,9%          | -5.286        | -5.490        | -3,7%           |
| Lucro Bruto                       | 3.492        | 4.023        | -13,2%          | 10.738        | 10.845        | -1,0%           |
| <b>% margem Bruta</b>             | <b>67,2%</b> | <b>67,3%</b> | <b>-10 bps</b>  | <b>67,0%</b>  | <b>66,4%</b>  | <b>60 bps</b>   |
| Desp. Vendas                      | -2.308       | -2.624       | -12,0%          | -6.897        | -7.025        | -1,8%           |
| % receita líquida                 | -44,4%       | -43,9%       | -50 bps         | -43,0%        | -43,0%        | 0 bps           |
| Desp. Adm, P&D, TI, etc           | -863         | -777         | 11,1%           | -2.463        | -2.299        | 7,1%            |
| % receita líquida                 | -16,6%       | -13,0%       | -360 bps        | -15,4%        | -14,1%        | -130 bps        |
| Transformation costs              | -98          | -132         | -25,7%          | -323          | -242          | 33,5%           |
| % receita líquida                 | -1,9%        | -2,2%        | 30 bps          | -2,0%         | -1,5%         | -50 bps         |
| Outras receitas / despesas        | 2            | -59          | -103,6%         | 48            | 56            | -14,1%          |
| % receita líquida                 | 0,0%         | -1,0%        | 100 bps         | 0,3%          | 0,3%          | 0 bps           |
| EBIT                              | 225          | 431          | -47,7%          | 1.104         | 1.334         | -17,3%          |
| <b>% margem EBIT</b>              | <b>4,3%</b>  | <b>7,2%</b>  | <b>-290 bps</b> | <b>6,9%</b>   | <b>8,2%</b>   | <b>-130 bps</b> |
| Deprec. & Amortiz.                | 239          | 228          | 5,0%            | 668           | 682           | -2,0%           |
| % receita líquida                 | 4,6%         | 3,8%         | 80 bps          | 4,2%          | 4,2%          | 0 bps           |
| EBITDA                            | 464          | 659          | -29,5%          | 1.772         | 2.016         | -12,1%          |
| <b>% margem EBITDA</b>            | <b>8,9%</b>  | <b>11,0%</b> | <b>-210 bps</b> | <b>11,1%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>-120 bps</b> |
| Ajustes EBITDA                    | 112          | 211          | -46,8%          | 382           | 216           | 76,7%           |
| % receita líquida                 | 2,2%         | 3,5%         | -130 bps        | 2,4%          | 1,3%          | 110 bps         |
| Custos Transformação              | 98           | 132          | -25,7%          | 323           | 242           | 33,5%           |
| Outros ajustes                    | 14           | 79           | -81,9%          | 59            | -26           | -327,8%         |
| EBITDA Recorrente                 | 577          | 870          | -33,7%          | 2.154         | 2.232         | -3,5%           |
| <b>% margem EBITDA Recorrente</b> | <b>11,1%</b> | <b>14,6%</b> | <b>-350 bps</b> | <b>13,4%</b>  | <b>13,7%</b>  | <b>-30 bps</b>  |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding  
 Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.  
 Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

- A **receita líquida** caiu -13,1% A/A, refletindo a desaceleração no Brasil e o desempenho ruim da região Hispânica, combinados aos efeitos negativos do câmbio e da hiperinflação
- A **margem bruta** foi de 67,2%, queda de 10 pontos-base A/A, devido a uma base de comparação difícil, mas apresentando melhora sequencial dos 66,4% registrados no 2T-25
- As **despesas com vendas** apresentaram queda de 12,0% A/A, acompanhando a redução nas receitas. No entanto, essa queda não foi suficiente para compensar completamente o impacto da desalavancagem nos mercados hispânicos, levando a um aumento de 50 pontos-base A/A na relação despesas com vendas sobre receitas líquidas, que foi de 44,4% nesse trimestre
- As **despesas gerais e administrativas** cresceram 11,1% A/A, em função principalmente dos maiores investimentos em inovação e sistemas (conforme mencionado na seção "Desempenho Operacional e Financeiro no Brasil"), aliados a rescisões e provisões nos mercados hispânicos. Esses efeitos somados mais do que compensaram as despesas recorrentes corporativas do grupo, que somaram R\$ -32 milhões no trimestre, queda de -27,7% A/A, representando -60 pontos-base da receita líquida consolidada, contra -70 pontos-base no mesmo período do ano anterior
- Nos 9M-25, as despesas G&A no Brasil rodaram acima do patamar de 2024, devido à concentração de investimentos estruturantes no nosso principal país. Investimentos semelhantes também estão previstos para a região Hispana, com expectativa de custos de implementação significativamente inferiores
- O **EBITDA recorrente** somou R\$ 577 milhões, com margem de 11,1%. A queda de -350 pontos-base A/A se deve principalmente à desalavancagem de -360 pontos-base nas despesas G&A, conforme mencionado acima. As ações táticas implementadas no 3T devem gerar eficiências de despesas mais expressivas no 4T. Combinadas à estabilização do México e à melhora gradual, embora ainda pressionada na Argentina, essas medidas criam condições para a melhora da rentabilidade no próximo trimestre. Assim, continuamos esperando uma expansão da margem EBITDA recorrente A/A em 2025. Além disso, uma vez concluídos os investimentos estruturantes, juntamente com as ações estruturais voltadas ao destravamento de eficiências organizacionais e corporativas, as despesas VG&A deverão se tornar mais eficientes e dessa forma, caindo significativamente como percentual da receita líquida

## 05 Resultados Financeiros

| (R\$ MM, %) <sup>1</sup>                         | 3T-25       | 3T-24       | % A/A         | 9M-25       | 9M-24       | % A/A          |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Resultado das atividades de financiamento</b> | <b>-278</b> | <b>-32</b>  | <b>774,1%</b> | <b>-859</b> | <b>-162</b> | <b>430,0%</b>  |
| Despesas Financeiras                             | -145        | -108        | 34,7%         | -412        | -453        | -9,0%          |
| Receitas Financeiras                             | 37          | 55          | -32,0%        | 101         | 273         | -62,9%         |
| Resultado com derivativos de variação cambial    | -170        | 21          | -918,9%       | -548        | 18          | -3176,6%       |
| <b>Contingências Judiciais</b>                   | <b>-9</b>   | <b>-10</b>  | <b>-5,8%</b>  | <b>-31</b>  | <b>-19</b>  | <b>64,5%</b>   |
| <b>Outros resultados financeiros</b>             | <b>-144</b> | <b>-129</b> | <b>11,4%</b>  | <b>131</b>  | <b>-465</b> | <b>-128,3%</b> |
| Despesas com arrendamentos                       | -35         | -22         | 59,2%         | -87         | -76         | 13,9%          |
| Variação cambial líquida                         | -203        | -18         | 1054,7%       | 223         | -53         | -520,8%        |
| Efeito de hiperinflação                          | -8          | -33         | -75,1%        | -30         | -192        | -84,5%         |
| Outros                                           | 102         | -57         | -280,3%       | 25          | -144        | -117,3%        |
| <b>Resultado Financeiro</b>                      | <b>-431</b> | <b>-170</b> | <b>152,7%</b> | <b>-758</b> | <b>-646</b> | <b>17,5%</b>   |

<sup>1</sup> Dados do 3T-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding

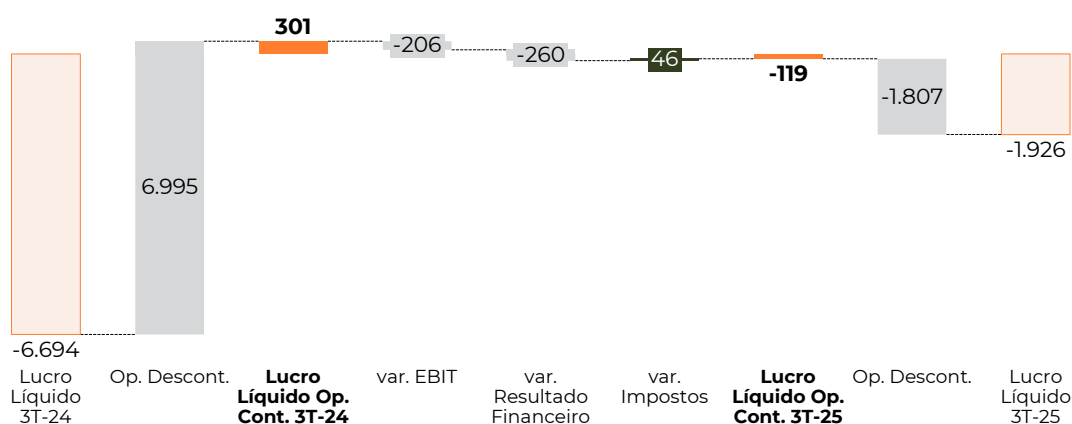
Dados dos 9M-24 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 3T-24 da Natura &Co Holding.

Dados do 9M-25 também são pro-forma e consideram os resultados dos 6M-25 publicados no earnings release do 2T-25 da Natura &Co Holding

O resultado financeiro líquido do 3T-25 foi de R\$ -431 milhões, em comparação com R\$ -170 milhões no 3T-24. A piora de R\$ -261 milhões A/A é explicada principalmente pela deterioração de R\$ -246 milhões no resultado líquido das atividades financeiras, refletindo:

- **Despesas financeiras** de R\$ 145 milhões, com base na dívida total de R\$ 6.634 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,2%. O aumento de 34,7% A/A se deve principalmente ao aumento do CDI no mesmo período
- **Receitas financeiras** de R\$ 37 milhões, implicando rendimento no trimestre de 1,6% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2.253 milhões. Esse baixo rendimento é explicado pela posição de R\$ 303 milhões mantida em USD e pelo menor caixa médio no trimestre em comparação com o do final do 3T-25
- **Resultado de derivativos cambiais** de R\$ -170 milhões, devido a mais um trimestre de valorização do real em relação ao USD e ao aumento do valor nocional dos derivativos cambiais – de US\$ 420 milhões no 4T-24 (conforme mencionado no relatório de resultados do 4T-24) para US\$ 720 milhões no 3T-25

## 06 Lucro Líquido



O prejuízo líquido atingiu R\$ -1.926 milhões no 3T-25, em comparação com R\$ -6.694 milhões no mesmo período do ano anterior.

### Operações descontinuadas

- Neste trimestre, as operações descontinuadas foram impactadas por R\$ -1.807 milhões decorrentes da baixa contábil não-recorrente e não-caixa da Avon International. A entidade foi avaliada em £ 1,00 (de acordo com o [fato relevante](#) publicado em 18 de setembro) sendo o valor contábil de R\$ 2.793 milhões<sup>2</sup>. A redução de R\$ 2,8 bilhões foi parcialmente compensada pelo ganho de aproximadamente R\$ 1,0 bilhão com o reconhecimento dos direitos da marca Avon Latam, conforme mencionado no mesmo fato relevante. A marca Avon para a região da América Latina, incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual, não fez parte do perímetro da Venda da Avon International e permaneceu com a Natura
- O 3T-24 também havia sido impactado pelo efeito não-operacional e não-caixa de R\$ -6.995 milhões decorrente da desconsolidação da Avon Products Inc., conforme mencionado no relatório de resultados do 3T-24

### Operações continuadas

O prejuízo líquido das operações continuadas foi de R\$ -119 milhões no 3T-25, comparado a lucro de R\$ +301 milhões no mesmo período do ano anterior, refletindo:

- Redução de R\$ -206 milhões do **EBIT** A/A, em função da pressão sobre as receitas e a rentabilidade em meio à desaceleração macroeconômica, volatilidade temporária da Onda 2 e desalavancagem das despesas G&A
- Deterioração do **resultado financeiro** de R\$ -260 milhões A/A, devido ao aumento do CDI no período e à piora nos resultados dos derivativos cambiais
- Melhora de R\$ 46 milhões em **impostos** A/A como resultado do menor EBT

<sup>2</sup> Extraído das demonstrações financeiras do 2T-25 da Natura &Co Holding – nota explicativa 19

| (R\$ MM, %)                                                  | Cosméticos Holding <sup>a</sup> |                |              | Pro-forma <sup>b</sup> Holding <sup>a</sup> |                |              |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|--------------|---------------------------------------------|----------------|--------------|
|                                                              | 3T-25                           | 3T-24          | % A/A        | 9M-25                                       | 9M-24          | % A/A        |
| <b>Lucro (prejuízo) líquido</b>                              | <b>(1.926)</b>                  | <b>(6.693)</b> | <b>(71)</b>  | <b>(1.883)</b>                              | <b>(8.491)</b> | <b>(78)</b>  |
| Depreciação e amortização                                    | 240                             | 228            | 5            | 669                                         | 682            | (2)          |
| Ajustes não-caixa ao lucro líquido                           | 513                             | 567            | (10)         | 1.798                                       | 2.698          | (33)         |
| Resultado das Operações Descontinuadas                       | 1.807                           | 6.995          | (74)         | 2.158                                       | 8.074          | (73)         |
| <b>Lucro líquido ajustado</b>                                | <b>634</b>                      | <b>1.097</b>   | <b>(42)</b>  | <b>2.744</b>                                | <b>2.962</b>   | <b>(7)</b>   |
| Redução / (aumento) no capital de giro                       | (315)                           | 380            | (183)        | (1.557)                                     | (1.520)        | 2            |
| Estoques                                                     | (539)                           | (227)          | 138          | (1.172)                                     | (1.107)        | 6            |
| Contas a receber                                             | 76                              | 272            | (72)         | (94)                                        | (1.093)        | (91)         |
| Contas a pagar                                               | 72                              | 165            | (56)         | 383                                         | 792            | (52)         |
| Outros ativos e passivos                                     | 76                              | 170            | (55)         | (674)                                       | (112)          | 504          |
| Imposto de renda e contribuição social                       | (42)                            | (46)           | (9)          | (176)                                       | (417)          | (58)         |
| Juros da dívida e liquidação de derivativos                  | (93)                            | 28             | (438)        | (336)                                       | (373)          | (10)         |
| Pagamentos de lease                                          | (83)                            | (79)           | 5            | (266)                                       | (237)          | 12           |
| Outras atividades operacionais                               | (103)                           | (43)           | 138          | (199)                                       | (116)          | 71           |
| <b>Caixa das operações continuadas</b>                       | <b>(1)</b>                      | <b>1.336</b>   | <b>(100)</b> | <b>210</b>                                  | <b>298</b>     | <b>(30)</b>  |
| Capex                                                        | (81)                            | (43)           | 89           | (246)                                       | (290)          | (15)         |
| Venda de ativos                                              | 0                               | (9)            | -            | 0                                           | 0              | -            |
| Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa                 | (20)                            | 16             | (220)        | (76)                                        | 51             | (248)        |
| <b>Fluxo de caixa livre - operações continuadas</b>          | <b>(101)</b>                    | <b>1.300</b>   | <b>(108)</b> | <b>(112)</b>                                | <b>60</b>      | <b>(288)</b> |
| Outras atividades de investimento e financiamento            | 62                              | 723            | (91)         | 527                                         | 1.207          | (56)         |
| Atividades operacionais - operações descontinuadas           | 20                              | (2.361)        | (101)        | (1.742)                                     | (3.800)        | (54)         |
| <b>Variação do saldo de caixa</b>                            | <b>(20)</b>                     | <b>(338)</b>   | <b>(94)</b>  | <b>(1.327)</b>                              | <b>(2.533)</b> | <b>(48)</b>  |
| <b>Fluxo de caixa livre - operações continuadas</b>          | <b>(101)</b>                    | <b>1.300</b>   | <b>(108)</b> | <b>(112)</b>                                | <b>60</b>      | <b>(288)</b> |
| (-) Juros da dívida e liquidação de derivativos              | (93)                            | 28             | (438)        | (336)                                       | (373)          | (10)         |
| (-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa             | (20)                            | 16             | (220)        | (76)                                        | 51             | (248)        |
| <b>(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas</b> | <b>11</b>                       | <b>1.256</b>   | <b>(99)</b>  | <b>300</b>                                  | <b>381</b>     | <b>(21)</b>  |

<sup>a</sup> Pro-forma conforme publicado no earnings release do T3-24

<sup>b</sup> Pro-forma: 6M-25 resultado da Holding (conforme publicado no earnings release do T2-25) + resultado actual do T3-25

## 07 Fluxo de Caixa

O **fluxo de caixa livre das operações continuadas** representou saída de caixa de R\$ -101 milhões no 3T-25, quando comparada à entrada de R\$ +1.300 milhões no 3T-24, deterioração de R\$ -1.401 milhões A/A. Do ponto de vista do fluxo de caixa para a firma, a comparação A/A é bastante semelhante: o indicador somou R\$ +11 milhões ao final do 3T-25, contra R\$ +1.256 milhões no ano anterior. Dito isso, vale lembrar que o 3T-24 foi particularmente beneficiado pela reversão de um consumo significativo de capital de giro no 1S-24.

Já os resultados acumulados no ano, por sua vez, que excluem o perfil particularmente difícil do fluxo de caixa do 1S-24 quando comparado com o sólido desempenho do 1S-25, levam a uma análise diferente. O fluxo de caixa livre das operações continuadas representou saída de R\$ -112 milhões nos 9M-25, comparada ao valor de R\$ +60 milhões nos 9M-24. Além disso, o fluxo de caixa livre para a firma proveniente das operações continuadas no período liberou R\$ +300 milhões contra R\$ +381 milhões no ano anterior, o que implica uma redução de R\$ -81 milhões A/A, refletindo:

- Redução de R\$ -218 milhões no lucro líquido ajustado acumulado no ano, impactado pela piora A/A nos resultados operacionais do 3T-25. No entanto, essa redução foi mais do que compensada pela maior eficiência no imposto de renda e contribuição social nos 9M-25, com melhora de R\$ 241 milhões A/A
- R\$ -94 milhões em contas a receber nos 9M-25 contra R\$ -1.093 milhões nos 9M-24. A melhora de R\$ +999 milhões A/A no contas a receber foi quase que totalmente compensada pelo maior consumo de caixa A/A, da ordem de R\$ -971 milhões, proveniente de “contas a pagar” e “outros ativos e passivos” combinados
- Por fim, uma piora de R\$ -65 milhões no consumo de caixa relacionado aos estoques (de R\$ -1.107 milhões nos 9M-24 para R\$ -1.172 milhões nos 9M-25), relacionada principalmente a vendas abaixo do esperado durante o 3T-25

## 08 Alavancagem e Dívida Líquida

| (R\$ MM, %)                                                            | Cosméticos   | Holding      | Holding      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                        | 3T-25        | 2T-25        | 3T-24        |
| Curto-Prazo                                                            | 177          | 88           | 814          |
| Longo-Prazo                                                            | 6.157        | 6.271        | 6.251        |
| Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC                  | 366          | 352          | 0            |
| <b>(=) Total de passivos de financiamento</b>                          | <b>6.700</b> | <b>6.711</b> | <b>7.065</b> |
| (-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC              | (366)        | (352)        | 0            |
| <b>Dívida Bruta<sup>a</sup></b>                                        | <b>6.334</b> | <b>6.359</b> | <b>7.065</b> |
| Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)                               | (36)         | (28)         | (33)         |
| <b>Total Dívida Bruta</b>                                              | <b>6.298</b> | <b>6.331</b> | <b>7.032</b> |
| (-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras <sup>b</sup> | 2.253        | 2.343        | 3.300        |
| <b>(=) Dívida Líquida</b>                                              | <b>4.044</b> | <b>3.989</b> | <b>3.733</b> |
| <b>Índice de endividamento incluindo IFRS 16</b>                       |              |              |              |
| Dívida Líquida/EBITDA                                                  | 2,53x        | 2,18x        | 1,73x        |
| Dívida Total/EBITDA                                                    | 3,93x        | 3,46x        | 3,27x        |
| <b>Índice de endividamento excluindo IFRS 16</b>                       |              |              |              |
| Dívida Líquida/EBITDA                                                  | 2,89x        | 2,54x        | 1,50x        |
| Dívida Total/EBITDA                                                    | 4,50x        | 4,03x        | 2,83x        |

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

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

A **relação dívida líquida/EBITDA** ficou em 2,53x no 3T-25, enquanto a **dívida líquida** foi de R\$ 4,0 bilhões, praticamente estável em relação ao trimestre anterior.

A redução de R\$ -90 milhões no caixa e equivalentes em relação ao trimestre anterior reflete um fluxo de caixa estável para a firma e uma saída de caixa de R\$ -93 milhões referente a juros sobre a dívida durante o trimestre.

O **índice de alavancagem** subiu 0,35x em relação ao trimestre anterior, como resultado da redução A/A de R\$ -194 milhões no EBITDA do 3T-25, impactando o EBITDA dos últimos 12 meses (LTM) na mesma magnitude.

Por fim, vale mencionar que o 4T-24, que influencia o EBITDA LTM, foi impactado por R\$ -564 milhões de projetos estratégicos da Holding, relacionados principalmente ao Chapter 11 da API. Excluindo esse efeito, a relação dívida líquida/EBITDA no 3T-25 seria de 1,87x.

## 09 ESG

| ESG                                        | 9M-25          | 9M-24          | % A/A          |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Emissão absoluta de carbono</b>         | <b>407.275</b> | <b>489.511</b> | <b>-16,8%</b>  |
| Escopo 1 e 2                               | 11.929         | 16.256         | -26,6%         |
| Escopo 3                                   | 395.346        | 473.255        | -16,5%         |
| <b>% de plástico reciclado pós consumo</b> | <b>21%</b>     | <b>18%</b>     | <b>280 bps</b> |

Durante o trimestre, a Natura informou ao mercado que antecipará, de forma voluntária, a divulgação de seu Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro relatório, referente ao exercício fiscal iniciado em 1º de janeiro de 2025, será publicado em 2026 e seguirá as disposições das Declarações Técnicas CBPS nº 01 e nº 02, alinhadas às normas internacionais IFRS S1 e IFRS S2 emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB)

Também durante o 3T-25, na Semana do Clima de Nova York, a Natura assinou um acordo de R\$ 50 milhões com o Banco do Brasil para financiar sistemas agroflorestais (SAF). O acordo prevê a restauração de até 12 mil hectares e a ampliação da parceria com a cooperativa CAMTA, em Tomé-Açu (PA), integrando o cultivo de palma-dendê a outras culturas. Essa combinação deve elevar em aproximadamente 40% a renda das famílias participantes. Na mesma linha de inovação regenerativa, a empresa foi reconhecida no Prêmio Valor Inovação Brasil 2025 por sua Plataforma Amazônia 5.0, que aplica inteligência artificial, drones e bioinformática para o mapeamento da floresta. A plataforma já produziu 46 bioingredientes e contribuiu para a preservação de 2,2 milhões de hectares

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no IDIVERSA B3 2025, um índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. A empresa obteve pontuação de 41,43%, ficando 21,5 pontos acima da média do setor, de 19,9%, ressaltando que a inclusão é uma estratégia de negócios. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women de 2025, ficando em 57º lugar no ranking geral

O desempenho da Natura em diversidade e inclusão garantiu seu lugar no portfólio IDIVERSA B3 2025, índice que destaca as empresas com as melhores práticas de diversidade. Com 41,43%, a companhia ficou 21,5 pontos percentuais acima da média do setor (19,9%), evidenciando que a inclusão está integrada à sua estratégia corporativa. Internacionalmente, a Natura & Co foi a empresa brasileira mais bem classificada na lista Forbes/Statista World's Top Companies for Women 2025, ocupando a 57ª posição no ranking geral

Essas conquistas complementam nossas iniciativas de liderança climática. A Natura participará da COP-30, em Belém (PA), e integra a coalizão C.A.S.E. – Climate Action Solutions & Engagement, formada em parceria com Bradesco, Itaúsa, Itaú Unibanco, Nestlé e Vale, com o objetivo de escalar a oferta de soluções climáticas e socioambientais. A coalizão participou das Semanas do Clima, realizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro, e contará com um espaço dedicado na COP, fortalecendo o diálogo sobre modelos de negócios regenerativos

Celebrando 25 anos de atuação na Amazônia, a Natura inaugurou sua 21ª unidade agroindustrial, localizada em Beruri (AM), em parceria com a ASSOAB – Associação dos Agricultores e Pecuáristas local. A planta, voltada à extração de óleos da castanha-do-pará e de outras espécies nativas, beneficia mais de 190 famílias, com potencial de aumento de renda de até 60%. No âmbito financeiro, o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF, ou *Global Environment Facility*) aprovou um investimento adicional de US\$ 6,2 milhões no Mecanismo Amazônia Viva, iniciativa da Natura em colaboração com a VERT e o FUNBIO. Trata-se do primeiro projeto do FUNBIO a utilizar o instrumento financeiro da GEF denominado *Non-Grants Instrument*, que prevê o reembolso dos recursos em até oito anos e visa apoiar as próximas safras de associações e cooperativas envolvidas em atividades de sociobiodiversidade

Nosso compromisso regenerativo também se estende às operações e aos produtos. Na área de energia, firmamos uma parceria para substituir combustíveis fósseis por biometano em nossa fábrica de Cajamar (SP). O projeto inclui a construção de um centro de armazenamento e distribuição para abastecimento de caldeiras e frotas de caminhões, e deverá reduzir em 20% as emissões de carbono do complexo industrial. Na frente de inovação, a linha Ekos Andiroba combina ciência e conhecimento tradicional com fórmulas predominantemente naturais e embalagens circulares, fortalecendo a geração de renda local e o modelo de bioeconomia



10 Renda Fixa

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

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

| Emissor                                   | Tipo                                           | Emissão    |                                                | Maturidade | Principal (milhão) | Custo Nominal (por ano) |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------|------------|--------------------|-------------------------|
| Natura Cosméticos S.A.                    | Debenture - 12º emissão                        | 06/10/2022 | 15/09/2027                                     |            | R\$ 255,9 milhões  | DI + 0,8 por ano        |
|                                           |                                                | 06/10/2022 | 15/09/2029                                     |            | R\$ 487,2 milhões  | IPCA + 6,90%            |
|                                           |                                                | 06/10/2022 | 15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032 |            | R\$ 306,9 milhões  | 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%                   |

## 11 Anexos

### A. Efeitos da hiperinflação

| Latam                             | 3T-25<br>(ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | 3T-25<br>(reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida                   | 5.367                       | 75            | -248           | 5.194                |
| EBITDA Recorrente                 | 632                         | 27            | -50            | 609                  |
| <b>% Margem EBITDA Recorrente</b> | <b>11,8%</b>                |               |                | <b>11,7%</b>         |

| Latam                             | 3T-24<br>(ex-hiperinflação) | Hiperinflação | Impacto Câmbio | 3T-24<br>(reportado) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------------|
| Receita Líquida                   | 5.912                       | 173           | -109           | 5.976                |
| EBITDA Recorrente                 | 1.017                       | -65           | -38            | 914                  |
| <b>% Margem EBITDA Recorrente</b> | <b>17,2%</b>                |               |                | <b>15,3%</b>         |

## B. Balanço Patrimonial

| ATIVOS (R\$ milhões)                             | Cosméticos<br>3T-25 | Cosméticos<br>4T-24 | Holding<br>2T-25 | PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)                      | Cosméticos<br>3T-25 | Cosméticos<br>4T-24 | Holding<br>2T-25 |
|--------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| <b>ATIVOS CIRCULANTES</b>                        |                     |                     |                  | <b>PASSIVOS CIRCULANTES</b>                                      |                     |                     |                  |
| Caixa e equivalentes de caixa                    | 1.315               | 1.741               | 1.335            | Empréstimos, financiamentos e debêntures                         | 177                 | 36                  | 88               |
| Títulos e valores mobiliários                    | 938                 | 1.667               | 1.007            | Arrendamento mercantil                                           | 180                 | 111                 | 183              |
| Contas a receber de clientes                     | 4.291               | 4.660               | 4.527            | Fornecedores e operações de "risco sacado"                       | 4.871               | 4.447               | 5.032            |
| Contas a receber - Alienação de controladas      | 0                   | 1.865               | 0                | Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas                 | 0                   | 214                 | 0                |
| Estoques                                         | 3.319               | 2.387               | 3.022            | Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar               | 0                   | 145                 | 1                |
| Impostos a recuperar                             | 865                 | 542                 | 906              | Salários, participações nos resultados e encargos sociais        | 734                 | 818                 | 650              |
| Imposto de renda e contribuição social           | 265                 | 147                 | 234              | Obrigações tributárias                                           | 437                 | 545                 | 502              |
| Instrumentos financeiros derivativos             | 40                  | 52                  | 66               | Imposto de renda e contribuição social                           | 52                  | 11                  | 79               |
| Outros ativos circulantes                        | 442                 | 320                 | 494              | Instrumentos financeiros derivativos                             | 467                 | 111                 | 340              |
| Ativos mantidos para venda                       | 735                 | 0                   | 7.281            | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas          | 0                   | 0                   | 12               |
|                                                  |                     |                     |                  | Outros passivos circulantes                                      | 245                 | 437                 | 317              |
|                                                  |                     |                     |                  | Ativos mantidos para venda                                       | 347                 | 0                   | 4.016            |
| <b>Total dos Ativos Circulantes</b>              | <b>12.211</b>       | <b>13.380</b>       | <b>18.872</b>    | <b>Total dos Passivos Circulantes</b>                            | <b>7.509</b>        | <b>6.876</b>        | <b>11.220</b>    |
| <b>ATIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>                    |                     |                     |                  | <b>PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES</b>                                  |                     |                     |                  |
| Contas a receber - Alienação de controladas      | 413                 | 428                 | 425              | Empréstimos, financiamentos e debêntures                         | 6.157               | 2.353               | 6.271            |
| Contas a receber - Partes relacionadas           | 0                   | 356                 | 0                | Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC              | 366                 | 353                 | 352              |
| Impostos a recuperar                             | 594                 | 653                 | 550              | Arrendamento mercantil                                           | 377                 | 572                 | 395              |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 1.761               | 1.298               | 1.719            | Salários, participações nos resultados e encargos sociais        | 21                  | 36                  | 23               |
| Depósitos judiciais                              | 629                 | 544                 | 576              | Obrigações tributárias                                           | 304                 | 266                 | 177              |
| Instrumentos financeiros derivativos             | 90                  | 46                  | 86               | Imposto de renda e contribuição social diferidos                 | 135                 | 0                   | 135              |
| Títulos e valores mobiliários                    | 23                  | 29                  | 25               | Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas          | 868                 | 462                 | 858              |
| Outros ativos não circulantes                    | 46                  | 4                   | 97               | Outros passivos não circulantes                                  | 269                 | 186                 | 390              |
| <b>Total dos Ativos realizável a Longo Prazo</b> | <b>3.555</b>        | <b>3.358</b>        | <b>3.478</b>     | <b>Total dos Passivos Não-Circulantes</b>                        | <b>8.497</b>        | <b>4.230</b>        | <b>8.600</b>     |
|                                                  |                     |                     |                  | <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                                        |                     |                     |                  |
|                                                  |                     |                     |                  | Capital social                                                   | 6.000               | 2.000               | 12.490           |
| Imobilizado                                      | 2.429               | 2.058               | 9.364            | Ações em tesouraria                                              | -8                  | 0                   | 0                |
| Intangível                                       | 10.201              | 780                 | 685              | Reservas de capital                                              | 2.169               | 539                 | 10.366           |
| Direito de Uso                                   | 650                 | 740                 | 685              | Reservas de lucro                                                | 4.232               | 5.696               | 0                |
| <b>Total dos Ativos Não-Circulantes</b>          | <b>16.836</b>       | <b>6.935</b>        | <b>15.993</b>    | Ajustes de avaliação patrimonial                                 | 647                 | 975                 | -7.812           |
| <b>TOTAL DOS ATIVOS</b>                          | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    | <b>Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores</b> | <b>13.041</b>       | <b>9.210</b>        | <b>15.044</b>    |
|                                                  |                     |                     |                  | <b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>                   | <b>29.047</b>       | <b>20.315</b>       | <b>34.864</b>    |

---

## **12 Teleconferência de Resultados**

**Terça-feira, 11 de novembro de 2025**

07h00 | Nova York

09h00 | Brasília

12h00 | Londres

A [transmissão](#) será em português com tradução simultânea para o inglês.

## 13 Glossário

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

**Alocações Centrais:** 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.

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

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

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

**Despesas com vendas:** incluem despesas com vendas, marketing e logística.

**DG&A (Despesas gerais e administrativas):** incluem despesas gerais e administrativas, 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

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

**Força-tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD, ou Task Force on Climate-Related Financial Disclosures):** as recomendações de divulgação relacionadas ao clima, que permitem às partes interessadas compreender os ativos relacionados ao carbono e suas exposições a riscos relacionados ao clima

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

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

**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

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

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

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

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

**TPV (Volume total de pagamentos):** valor total processado em transações.

**Usuárias ativas do Emana Pay:** usuárias que estiveram ativas pelo menos uma vez nos últimos quatro meses. Critério alinhado à média de consultoras ativas na venda direta

## **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](mailto:ri@natura.net)**

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. INFORMAÇÕES GERAIS.....                                                                           | 11 |
| 2. DECLARAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E BASE DE APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS ..... | 14 |
| 3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS .....                                                    | 14 |
| 4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS .....                                                  | 16 |
| 5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO .....                                                                  | 16 |
| 6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA.....                                                                | 20 |
| 7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS .....                                                               | 20 |
| 8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES.....                                                                 | 21 |
| 9. ESTOQUES .....                                                                                    | 22 |
| 10. IMPOSTOS A RECUPERAR.....                                                                        | 22 |
| 11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL.....                                                      | 23 |
| 12. DEPÓSITOS JUDICIAIS.....                                                                         | 23 |
| 13. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES .....                                                | 24 |
| 14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA.....                                                  | 24 |
| 15. INVESTIMENTOS.....                                                                               | 27 |
| 16. IMOBILIZADO .....                                                                                | 29 |
| 17. INTANGÍVEL.....                                                                                  | 32 |
| 18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO .....                                                   | 35 |
| 19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES .....                                                   | 39 |
| 20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO" .....                                                 | 40 |
| 21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS .....                                                                     | 41 |
| 22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS .....                                   | 41 |
| 23. OUTROS PASSIVOS .....                                                                            | 43 |
| 24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO .....                                                                         | 44 |
| 25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS.....                                                                 | 45 |
| 26. RECEITA LÍQUIDA .....                                                                            | 47 |
| 27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS .....                                       | 47 |
| 28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS .....                                                                    | 47 |
| 29. RESULTADO FINANCEIRO .....                                                                       | 48 |
| 30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS .....                                                     | 49 |
| 31. RESULTADO POR AÇÃO .....                                                                         | 49 |
| 32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS .....                                                         | 50 |
| 33. COMPROMISSOS.....                                                                                | 53 |
| 34. COBERTURA DE SEGUROS .....                                                                       | 54 |
| 35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA .....                                | 54 |
| 36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC .....                                        | 54 |
| 37. OPERAÇÕES DECONTINUADAS.....                                                                     | 55 |
| 38. EVENTOS SUBSEQUENTES .....                                                                       | 57 |

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

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

---

### **1. INFORMAÇÕES GERAIS**

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

A conversão do registro de Categoria "B" para "A", bem como a listagem e admissão das ações da Companhia no Novo Mercado da B3, foram aprovadas em decorrência do cumprimento das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação da extinta Natura &Co Holding S.A. pela Companhia.

Em 2 de julho de 2025, a Companhia iniciou a negociação com as ações NATU3 no segmento do Novo Mercado da B3.

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

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

#### **1.1 Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum**

Conforme divulgado acima e nas notas explicativas nº 1.1 e nº 36 das informações contábeis intermediárias do período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum, a qual se tornou eficaz nesta data.

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

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

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

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

Conforme anteriormente divulgado nas informações contábeis intermediárias para o período de seis meses findo em 30 de junho de 2025, essa operação caracterizou-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do CPC 15 (R1). Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na seção de Resumo das Políticas Contábeis Materiais, nota explicativa nº 3.28, das demonstrações financeiras da Companhia para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024.



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

Portanto, em conformidade com a política contábil adotada pela Companhia e aplicada de forma consistente em transações similares, os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 30 de setembro de 2025 incluem os saldos individuais e consolidados incorporados em 1º de julho de 2025 da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Consequentemente, os saldos patrimoniais individuais e consolidados comparativos de 31 de dezembro de 2024 não refletem tais saldos da antiga controladora.

Adicionalmente, as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado individuais e consolidadas da Companhia para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025 contemplam os resultados individuais e consolidados auferidos pela antiga controladora de forma prospectiva, a partir da data da incorporação, ou seja, apenas no trimestre findo em 30 de setembro de 2025.

A referida transação e política contábil também foi refletida nas respectivas notas explicativas que acompanham os saldos patrimoniais e de resultado dessas informações contábeis intermediárias contábeis para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.

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

|                                                                    | 1º de julho de 2025 |                   |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|
|                                                                    | Controladora        | Consolidado       |
| <b>Ativos</b>                                                      |                     |                   |
| Caixa e equivalentes de caixa                                      | 2.186               | 75.688            |
| Contas a receber de clientes                                       | -                   | 11.842            |
| Contas a receber intragrupo                                        | 158.534             | -                 |
| Estoques                                                           | -                   | 176.498           |
| Impostos a recuperar                                               | -                   | 112.546           |
| Imposto de renda e contribuição social                             | 36.310              | 43.956            |
| Instrumentos financeiros derivativos                               | -                   | 54.870            |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos                   | 37.211              | 481.468           |
| Outros ativos circulantes                                          | 4.906               | 119.498           |
| Ativos não circulantes mantidos para venda                         | -                   | 7.243.674         |
| Investimento                                                       | 5.853.692           | -                 |
| Imobilizado                                                        | -                   | 513.573           |
| Intangível                                                         | -                   | 8.673.716         |
| Direito de uso                                                     | -                   | 57.842            |
| Total dos ativos                                                   | <b>6.092.839</b>    | <b>17.565.171</b> |
| <b>Passivos</b>                                                    |                     |                   |
| Empréstimos, financiamentos e debêntures                           | -                   | 3.925.469         |
| Passivo de arrendamento                                            | -                   | 33.640            |
| Fornecedores e operações de "risco sacado"                         | 6.399               | 320.711           |
| Fornecedores - partes relacionadas (a)                             | 441.976             | -                 |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar                 | 728                 | 728               |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais          | 34.451              | 65.199            |
| Obrigações tributárias                                             | 22.708              | 147.243           |
| Imposto de renda e contribuição social                             | -                   | 988               |
| Instrumentos financeiros derivativos                               | -                   | 240.852           |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas            | 1.192               | 431.264           |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos                   | -                   | 135.029           |
| Outros passivos                                                    | 2.221               | 80.404            |
| Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda | -                   | 4.015.550         |
| Total dos Passivos                                                 | <b>509.675</b>      | <b>9.397.077</b>  |

a) Do saldo incorporado de fornecedores com partes relacionadas, o montante de R\$307.867 era devido junto à Companhia. Essas transações foram extintas com a consumação da incorporação reversa (sem efeito caixa), conforme divulgado na nota explicativa nº 31.2 às informações contábeis intermediárias de 30 de junho de 2025.

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

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

---

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

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

O grupo de ativos acima descrito (ACL) conjuntamente atendeu aos critérios de classificação como "ativo mantido para venda" e de "operações descontinuadas" simultaneamente, em conexão com o plano estratégico da Administração, aprovado pelos órgãos de governança da Companhia. Portanto, trata-se de um único plano coordenado, com compradores distintos, cujas transações ocorrerão em ordem cronológica não necessariamente sequencial.

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

Em 14 e 18 de setembro foram celebrados acordos vinculantes para a alienação dos grupos de ativos da Avon Internacional (ACL), exceto a marca da Avon na América Latina e a Avon Rússia, e das entidades da Avon CARD.

O contrato de alienação para o grupo de ativos da ACL prevê a contraprestação de £1,00 (uma Libra Esterlina), acrescido de contraprestação contingente ("earn-out" e eventos de liquidez), avaliada pela Companhia com o valor nulo. Portanto, em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda do grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos de operações intragrupo da ACL, no montante de R\$1.700.502, e foi registrada na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas. Até a conclusão da transação, prevista para o primeiro trimestre de 2026, a ACL permanece sob controle societário da Companhia. Maiores detalhes estão divulgados nas notas explicativas nº 14 e nº 37.

Em relação ao grupo de ativos da Avon CARD, o contrato prevê a contraprestação de US\$1,00 (um Dólar Americano), acrescido de US\$ 22 milhões referente a saldos intragrupos entre a Avon Guatemala e a Avon México, subsidiária integral da Companhia. Em 30 de setembro de 2025, a Administração avaliou o valor recuperável desse grupo de ativos e concluiu que não havia perda a ser reconhecida. A transação foi concluída em 3 de outubro de 2025 e não produziu efeitos nessas informações contábeis intermediárias. Maiores detalhes estão divulgados nas notas explicativas nº 14, nº 37 e nº 38.

Nas demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa, os efeitos associados a essas operações classificadas como ativos não circulante mantido para venda foram classificadas como operação descontinuada no período de três meses findo em 30 de setembro de 2025, em decorrência da incorporação reversa ocorrida em 1º de julho. A reapresentação da demonstração do resultado para os períodos comparativos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024 não foi necessária pelo mesmo motivo, acrescido do fato de que a ACL foi readquirida pela Companhia em 4 de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo de *Chapter 11*.

Dessa forma, conforme divulgado nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2024, os saldos comparativos em 30 de setembro de 2024, apresentados na nota explicativa de operações descontinuadas, correspondem substancialmente aos valores da provisão integral dos recebíveis relativos à contraprestação contingente ("earn-out") originada na alienação da antiga controlada The Body Shop.

## 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 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 4 de novembro de 2025.

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) contraprestações contingentes oriundas da alienação da antiga controlada The Body Shop; (iii) demais ativos financeiros; (iv) mensuração do valor justo dos ativos e passivos adquiridos e assumidos na aquisição da ACL, ocorrida em 4 de dezembro de 2024; (v) mensuração do grupo de ativos da Avon Internacional (ACL) classificados como mantido para venda; (vi) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (vii) 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 2024, emitidas em 13 de março de 2025, bem como com aquelas aplicadas aos períodos comparativos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2024, exceto quanto: (i) às novas normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025; e (ii) às políticas contábeis anteriormente aplicadas exclusivamente pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A., até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

A partir da incorporação da antiga controladora, essas políticas contábeis materiais passaram a ser aplicadas pela Companhia na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, abrangendo especificamente os Ativos Intangíveis relativos a Marcas e Patentes, Relacionamentos com representantes e Tecnologias desenvolvidas, decorrentes da combinação de negócios com a Avon nos países da América Latina, bem como as políticas de Informações por segmento, Ações em tesouraria e do Resultado por ação, em razão da referida incorporação e da aprovação do programa de recompra de ações iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3. Essas políticas estão descritas a seguir (notas explicativas nº 3.11, nº 3.21, nº 3.25 e nº 3.29).

A Companhia considerou também os requisitos requeridos pela Orientação Técnica OCPC 10 - Créditos de Carbono (tCO<sub>2</sub>e), Permissões de emissão ("*allowance*") e Crédito de Descarbonização (CBIO), vigente para períodos iniciados em 1º de janeiro de 2025, os quais foram consideradas na elaboração destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, não havendo efeitos nos respectivos saldos contábeis.

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

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

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

---

### **3.1 Ativos intangíveis**

#### **3.1.1 Marcas e patentes**

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

#### **3.1.2 Relacionamentos com representantes**

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

#### **3.1.3 Tecnologias desenvolvidas**

As tecnologias desenvolvidas compreendem a tecnologia para o desenvolvimento de produtos (incluindo fórmulas, dados de rotulagem, processos de fabricação, aprovações regulatórias, embalagens de produtos e *designs*), oriunda de operações de combinações de negócios, e são reconhecidas pelo valor justo na data da aquisição e sua amortização é calculada pelo método linear. Devido a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante disponível para venda, em 30 de junho de 2025, a amortização para essa classe de ativos foi pausada a partir desta data.

### **3.2 Informações por segmento**

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

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

Assim, essa divulgação configura uma nova exigência a ser aplicada de forma prospectiva. Consequentemente, as informações por segmentos não são apresentadas para o período comparativo de nove meses findo em 30 de setembro de 2024, pois não se caracteriza uma mudança de política contábil que requeira a aplicação retrospectiva.

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

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

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

Com a classificação da controlada indireta ACL como ativo não circulante mantido para venda em 30 de junho de 2025, os resultados auferidos por suas operações, substancialmente representando pelo segmento operacional Avon Internacional, foram classificados como operações descontinuadas para o período de três meses findo em 30 de setembro de 2025 (após a incorporação em 1º de julho de 2025, aplicando o método do custo predecessor com a aplicação prospectiva a partir da data da incorporação), considerando que a referida controlada era consolidada na antiga controladora Natura &Co Holding S.A.

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

**3.3 Lucro por ação**

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

Após a incorporação da controladora Natura &Co Holding S.A. e a aprovação do programa de recompra de ações, iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3, a Companhia passou a divulgar também o resultado por ação diluído, calculado com base no ajuste da média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, supondo a conversão de todos os instrumentos potenciais em ações ordinárias que possam provocar diluição. A Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas, planos de aceleração de estratégia e ações de desempenho que podem gerar efeito diluidor sobre o lucro por ação.

Os valores de resultado por ação, básicos e diluídos, relativos às operações descontinuadas, são divulgados em conjunto com o resultado por ação das operações em continuidade na nota explicativa nº 31, sendo as informações referentes às operações em continuidade apresentadas na demonstração do resultado consolidada.

**3.4 Ações em tesouraria**

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

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

**4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS**

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

As demais estimativas e premissas utilizadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025, não apresentaram alterações significativas em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2024.

**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 2024, na nota explicativa nº 5.1., e não sofreram alterações para os períodos de três e nove meses findos em 30 de setembro de 2025.



5.1 Riscos de mercado e contabilidade de hedge

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

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

| Controladora                                            | Valor justo |            | Ganho (perda) de ajuste a valor justo |            |
|---------------------------------------------------------|-------------|------------|---------------------------------------|------------|
|                                                         | 30/09/2025  | 31/12/2024 | 30/09/2025                            | 31/12/2024 |
| Contratos de <i>swap</i> : <sup>(a)</sup>               |             |            |                                       |            |
| Ponta ativa:                                            |             |            |                                       |            |
| Posição IPCA (comprada)                                 | 836.531     | 817.529    | (78.823)                              | (82.454)   |
| Ponta passiva:                                          |             |            |                                       |            |
| Posição vendida no CDI                                  | (799.926)   | (822.395)  | -                                     | -          |
| Contratos de <i>"NDFs e forward"</i> :                  |             |            |                                       |            |
| Posição Natura Cosméticos (Controladora)                | -           | (25.118)   | -                                     | (25.118)   |
| Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido: | 36.605      | (29.984)   | (78.823)                              | (107.572)  |

| Consolidado                                             | Valor justo |            | Ganho (perda) de ajuste a valor justo |            |
|---------------------------------------------------------|-------------|------------|---------------------------------------|------------|
|                                                         | 30/09/2025  | 31/12/2024 | 30/09/2025                            | 31/12/2024 |
| Contratos de <i>"swap"</i> : <sup>(a)</sup>             |             |            |                                       |            |
| Ponta ativa:                                            |             |            |                                       |            |
| Posição IPCA (comprada)                                 | 836.531     | 817.529    | (78.823)                              | (82.454)   |
| Ponta passiva:                                          |             |            |                                       |            |
| Posição vendida no CDI                                  | (799.926)   | (822.395)  | -                                     | -          |
| Contratos de <i>"NDFs e forward"</i> :                  |             |            |                                       |            |
| Posição Natura Cosméticos                               | -           | (25.118)   | -                                     | (25.118)   |
| Posição Natura Indústria                                | (22.710)    | 11.539     | (22.710)                              | 11.539     |
| Posição Natura Mexico                                   | -           | (1.131)    | -                                     | (1.132)    |
| Posição Avon Industrial                                 | (3.188)     | 6.574      | (3.188)                               | 6.574      |
| Posição Natura &Co Luxembourg                           | (346.961)   | -          | (346.961)                             | -          |
| Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido: | (336.254)   | (13.002)   | (451.682)                             | (90.591)   |

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

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

|                                                                                                                                       | Controladora | Consolidado |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Saldo em 31 de dezembro de 2023                                                                                                       | 46.439       | 14.204      |
| Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos <i>"swap"</i> e <i>"forward"</i> (não realizadas)                        | (32.705)     | (65.309)    |
| Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional                                                          | 46.513       | 68.513      |
| Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento                                                     | 2.774        | 3.045       |
| Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)                                                                           | 2.799        | 38.480      |
| Outras movimentações                                                                                                                  | -            | 12.539      |
| Saldo em 30 de setembro de 2024                                                                                                       | 65.820       | 71.472      |
| Saldo em 31 de dezembro de 2024                                                                                                       | (29.984)     | (13.002)    |
| Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos <i>"swap"</i> e <i>"forward"</i> (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 (outros resultados abrangentes)                                                                           | (738)        | (89.017)    |
| Outras movimentações                                                                                                                  | -            | 6.264       |
| Incorporação Natura &Co Holding S.A.                                                                                                  | -            | (185.982)   |
| Saldo em 30 de setembro 2025                                                                                                          | 36.605       | (336.254)   |

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

|                                                          |                                         |             | Outros resultados abrangentes       |                          |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Objeto de proteção                                       | Moeda de referência ( <i>Notional</i> ) | Valor justo | Ganho (perda) acumulado do contrato | Ganho (perda) no período |
| <i>Swap</i> de moeda - US\$/R\$                          |                                         |             |                                     |                          |
| Natura Cosméticos                                        | Moeda e taxa de juros                   | BRL         | -                                   | (738)                    |
| Contratos <i>Forward</i> e <i>Swap</i> (Avon Industrial) | Moeda                                   | BRL         | (3.188)                             | (9.762)                  |
| Contratos <i>Forward</i> (Natura Indústria)              | Moeda                                   | BRL         | (36.973)                            | (81.868)                 |
| Contratos <i>Forward</i> (Luxemburgo)                    | Moeda                                   | BRL         | -                                   | 3.351                    |
| Total                                                    |                                         | (40.161)    | (40.161)                            | (89.017)                 |

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

|                                                                        | Controladora | Consolidado |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2023      | (1.379)      | (7.637)     |
| Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes    | 2.799        | 38.480      |
| Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i> | (952)        | (11.502)    |
| Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2024      | 468          | 19.341      |
|                                                                        |              |             |
| Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024      | 487          | 48.164      |
| Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes    | (738)        | (89.017)    |
| Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i> | 251          | 28.086      |
| Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 30 de setembro de 2025      | -            | (12.767)    |

**5.2 Mensuração do valor justo**

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

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

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

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

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

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

**b) Recebíveis associados à venda da antiga controlada The Body Shop**

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

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

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

Em relação à contraprestação fixa diferida, com vencimento em 29 de dezembro de 2028, devida pelo adquirente da antiga controlada The Body Shop, o Grupo Aurelius, no montante de R\$412.624 (R\$427.753, em 31 de dezembro de 2024), a Companhia não identificou indícios de que o risco de crédito da contraparte teria aumentado significativamente a ponto de exigir o reconhecimento de perdas de crédito esperadas em 30 de setembro de 2025 e em 31 de dezembro de 2024. Esses recebíveis referentes à contraprestação fixa diferida possuem mensuração classificado no nível 2 da hierarquia de mensuração do valor justo.

**c) Recebíveis associados as Avon Cosmetics Limited ("ACL") e Avon Products Inc. ("API")  
Visão Controladora para 2025 e 2024 e Visão Consolidado para 2024**

Conforme divulgado na nota explicativa nº 4.9 nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024, a Companhia possuía recebíveis junto à ACL e API, principalmente, a financiamentos intragrupo providos em 2024 e em períodos anteriores nos valores originais de R\$619.480 junto à ACL e o montante de R\$88.394 referente a recebíveis junto à API. Considerando há época a deterioração do risco de crédito da ACL e da API, no contexto do *Chapter 11*, a Companhia avaliou que o risco de crédito aumentou de maneira significativa, e estimou os fluxos de caixa previsíveis para sua recuperabilidade levando em consideração todos os termos contratuais do instrumento financeiro, o que inclui fluxos de caixa associados a garantia detida ou outras melhorias de crédito que forem parte integrante dos termos contratuais.



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

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

Em 30 de setembro de 2025, após a incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding S.A., no contexto da alienação do perímetro Avon CARD, parte dos recebíveis da Companhia, na visão controladora, junto a essas entidades foi capitalizada por meio de aumento de investimento como etapa da reorganização societária implementada previamente à conclusão da transação. Esses recebíveis junto às entidades da Avon CARD haviam sido integralmente provisionados no trimestre findo em 30 de setembro de 2024, à época do *Chapter 11*, conforme mencionado acima. Com a capitalização, o valor recuperável foi reestabelecido ao valor nominal, resultando na reversão da provisão no montante de R\$200.429, na visão controladora, registrada em outras receitas operacionais (nota explicativa nº 30). No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupo são eliminadas.

Considerando que, na data-base destas informações contábeis intermediárias, a transação de alienação do perímetro ACL ainda não havia sido concluída, mantendo-se a consolidação dessas entidades pela Companhia como ativo não circulante mantido para venda (nota explicativa nº 14), os demais recebíveis relacionados ao referido perímetro não apresentaram indícios de perda no valor recuperável, considerando as garantias atreladas àquelas operações.

O valor líquido dos recebíveis em 30 de setembro de 2025 é de R\$403.278 e contempla os recebíveis junto à ACL detidos pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A. no montante de R\$133.972, assumidos pela Companhia no contexto da incorporação em 1º de julho de 2025 (R\$355.543, em 31 de dezembro de 2024), vide nota explicativa nº 32.

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

|                                         | Controladora   |                | Consolidado      |                  |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
|                                         | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025       | 31/12/2024       |
| Caixa e bancos                          | 103.308        | 228.397        | 823.315          | 995.970          |
| Certificado de depósitos bancários      | 8.545          | 8.488          | 105.113          | 73.979           |
| Operações compromissadas <sup>(a)</sup> | -              | -              | 386.602          | 671.238          |
|                                         | <b>111.853</b> | <b>236.885</b> | <b>1.315.030</b> | <b>1.741.187</b> |

- a) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra dos títulos por parte dos próprios bancos emissores, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, prazos pré-determinados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo das disponibilidades dos bancos e são registradas na Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos ( "CETIP" ), sendo essas aplicações de alta liquidez com prazo para resgate de até 90 dias. Em 30 de setembro de 2025, as operações compromissadas são remuneradas por uma taxa média de **101,20%** do CDI (100,0% do CDI em 31 de dezembro de 2024).

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

|                                                            | Controladora   |                | Consolidado    |                  |
|------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|                                                            | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024       |
| Fundo de investimento exclusivo <sup>(a)</sup>             | 517.039        | 415.181        | -              | -                |
| Fundos de investimento mútuo <sup>(b)</sup>                | -              | -              | 191.938        | 579.022          |
| Letras financeiras <sup>(c)</sup>                          | -              | -              | 252.989        | 281.501          |
| Títulos públicos (LFT) <sup>(d)</sup>                      | -              | -              | 190.191        | 410.449          |
| Fundo de investimentos em moeda estrangeira <sup>(e)</sup> | 122.746        | 395.810        | 303.312        | 395.810          |
| Natura Pay FIDC <sup>(f)</sup>                             | 176.647        | 153.262        | -              | -                |
| Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures             | 22.890         | 28.692         | 22.890         | 28.692           |
|                                                            | <b>839.322</b> | <b>992.945</b> | <b>961.320</b> | <b>1.695.474</b> |
| Circulante                                                 | 639.785        | 810.991        | 938.430        | 1.666.782        |
| Não circulante                                             | 199.537        | 181.954        | 22.890         | 28.692           |

- a) A Companhia concentra parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial. Os valores das cotas detidas pela Companhia são apresentados na rubrica “Fundo de Investimento Exclusivo” na controladora.  
  
As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo dos fundos de investimento exclusivos, bem como, as posições das demais controladas são apresentadas conforme o componente financeiro.  
  
O saldo em 30 de setembro de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$19.682 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) no Fundo de Investimento Exclusivo.
- b) Fundos de investimento mútuo referem-se as aplicações financeiras de algumas controladas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Argentina, Chile, Colômbia e México.
- c) Em 30 de setembro de 2025, as aplicações financeiras em Letras Financeiras são remuneradas por uma taxa média de 102,10% do CDI (104,10% em 31 de dezembro de 2024).
- d) Em 30 de setembro de 2025, as aplicações financeiras em Títulos Públicos (LFT) são remuneradas por uma taxa média de 100,50% do CDI (91,20% do CDI em 31 de dezembro de 2024).
- e) Representado substancialmente por fundos de investimentos e operações compromissadas lastreadas em títulos públicos americanos e investimentos de renda fixa em mercados emergentes.
- f) O Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal ("Natura Pay FIDC") foi constituído em 31 de outubro de 2024, sob a forma de condomínio fechado e destina-se, exclusivamente, a investidores profissionais, tal como definidos pela legislação vigente. O prazo de duração é indeterminado. Em 31 de dezembro de 2024, o saldo referia-se aos aportes realizados pela Companhia para a constituição do Natura Pay FIDC somados aos rendimentos do período para fins de apresentação consolidada, o saldo das aplicações financeiras do Fundo é apresentado conforme o componente financeiro. Em 30 de setembro de 2025, as aplicações do Fundo correspondem a operações compromissadas, no montante de R\$23.495 (R\$296.122, em 31 de dezembro de 2024), e foram classificadas como equivalentes de caixa. Os recebíveis de direitos creditórios são apresentados no contas a receber, e a participação dos cotistas sêniores é registrada no passivo como "obrigações com cotistas sêniores", ambas nas demonstrações financeiras consolidadas. Maiores informações estão descritas na nota explicativa nº 36.

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

|                                                                    | Consolidado |            |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------|
|                                                                    | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| Certificado de Depósitos Bancários (caixa e equivalentes de caixa) | 96.568      | 23.475     |
| Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)           | 339.667     | 329.571    |
| Letras financeiras                                                 | 252.989     | 281.501    |
| Títulos públicos (LFT)                                             | 159.741     | 160.218    |
|                                                                    | 848.965     | 794.765    |

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

|                                 | Controladora |            | Consolidado |            |
|---------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                 | 30/09/2025   | 31/12/2024 | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| Contas a receber de clientes    | 1.232.957    | 1.878.694  | 4.673.389   | 5.018.930  |
| (-) Perdas de crédito esperadas | (130.358)    | (144.101)  | (382.375)   | (359.425)  |
|                                 | 1.102.599    | 1.734.593  | 4.291.014   | 4.659.505  |

A exposição máxima ao risco de crédito na data das informações contábeis intermediárias é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida 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 2025 e 31 de dezembro de 2024:

|                  | 30/09/2025                   |                             |                              |                             | 31/12/2024                   |                             |                              |                             |
|------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
|                  | Controladora                 |                             | Consolidado                  |                             | Controladora                 |                             | Consolidado                  |                             |
|                  | Contas a receber de clientes | Perdas de crédito esperadas | Contas a receber de clientes | Perdas de crédito esperadas | Contas a receber de clientes | Perdas de crédito esperadas | Contas a receber de clientes | Perdas de crédito esperadas |
| A vencer         | 908.255                      | (6.906)                     | 3.893.726                    | (97.221)                    | 1.562.192                    | (19.619)                    | 4.266.278                    | (122.920)                   |
| Vencidos:        |                              |                             |                              |                             |                              |                             |                              |                             |
| Até 30 dias      | 104.293                      | (14.623)                    | 332.479                      | (33.339)                    | 118.824                      | (22.059)                    | 377.783                      | (39.801)                    |
| De 31 a 60 dias  | 57.587                       | (17.579)                    | 107.145                      | (34.684)                    | 51.441                       | (21.310)                    | 100.036                      | (39.823)                    |
| De 61 a 90 dias  | 48.745                       | (22.949)                    | 87.615                       | (40.833)                    | 44.136                       | (25.705)                    | 80.159                       | (47.436)                    |
| De 91 a 180 dias | 114.077                      | (68.301)                    | 252.424                      | (176.298)                   | 102.101                      | (55.408)                    | 194.674                      | (109.445)                   |
|                  | 1.232.957                    | (130.358)                   | 4.673.389                    | (382.375)                   | 1.878.694                    | (144.101)                   | 5.018.930                    | (359.425)                   |

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024

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

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está assim representada:

|                                      | Controladora | Consolidado |
|--------------------------------------|--------------|-------------|
| Saldo em 31 de dezembro de 2023      | (123.215)    | (257.756)   |
| Aquisição de controladas             | (35.715)     | -           |
| Adições, líquidas de reversões       | (193.744)    | (327.093)   |
| Baixas <sup>(a)</sup>                | 214.184      | 261.475     |
| Ajustes de conversão                 | -            | (9.918)     |
| Saldo em 30 de setembro de 2024      | (138.490)    | (333.292)   |
| Saldo em 31 de dezembro de 2024      | (144.101)    | (359.425)   |
| Adições, líquidas de reversões       | (224.717)    | (377.320)   |
| Baixas <sup>(a)</sup>                | 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)   |

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

9. ESTOQUES

|                                          | Controladora |            | Consolidado |            |
|------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                          | 30/09/2025   | 31/12/2024 | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| Produtos acabados                        | 609.788      | 748.241    | 2.489.852   | 2.002.664  |
| Matérias-primas e materiais de embalagem | 7.768        | -          | 888.110     | 495.938    |
| Materiais auxiliares                     | 79.422       | 90.309     | 244.310     | 165.737    |
| Produtos em elaboração                   | -            | -          | 75.462      | 49.793     |
| (-) Perdas na realização dos estoques    | (26.380)     | (29.167)   | (378.708)   | (327.520)  |
|                                          | 670.598      | 809.383    | 3.319.026   | 2.386.616  |

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

|                                               | Controladora | Consolidado |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------|
| Saldo em 31 de dezembro de 2023               | (17.476)     | (238.270)   |
| Aquisição de controlada sob controle comum    | -            | (23.902)    |
| Adições, líquidas de reversões <sup>(a)</sup> | (19.365)     | (144.252)   |
| Baixas <sup>(b)</sup>                         | 23.925       | 123.459     |
| Ajustes de conversão                          | -            | (8.355)     |
| Saldo em 30 de setembro de 2024               | (12.916)     | (291.320)   |
| Saldo em 31 de dezembro de 2024               | (29.167)     | (327.520)   |
| Adições, líquidas de reversões <sup>(a)</sup> | (893)        | (193.830)   |
| Baixas <sup>(b)</sup>                         | 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)   |

- 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 em baixas dos produtos para os quais já havia perdas registradas, onde a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de vendas e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

|                                                                                       | Controladora |            | Consolidado |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                                                                       | 30/09/2025   | 31/12/2024 | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| ICMS sobre aquisição de insumos <sup>(a)</sup>                                        | 123.455      | 214.041    | 373.998     | 324.616    |
| Tributos sobre aquisição de insumos – no exterior                                     | -            | -          | 277.929     | 174.879    |
| ICMS sobre aquisição de ativo imobilizado                                             | 3.733        | 3.067      | 25.941      | 20.382     |
| PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos <sup>(b)</sup> | 56.837       | 46.350     | 631.966     | 570.730    |
| Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI <sup>(c)</sup>                          | 369          | 2.291      | 116.808     | 74.421     |
| Outros                                                                                | 27.693       | 26.229     | 32.558      | 30.524     |
|                                                                                       | 212.087      | 291.978    | 1.459.200   | 1.195.552  |
| Circulante                                                                            | 111.889      | 137.440    | 865.288     | 542.408    |
| Não circulante                                                                        | 100.198      | 154.538    | 593.912     | 653.144    |

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

No período comparativo de nove meses findo em 30 de setembro de 2024, a taxa efetiva calculada foi de 18,92%. Este percentual está baseado no lucro antes dos impostos de R\$ 1.202.291 e na despesa de imposto de renda de R\$ 227.481. Os principais componentes que fazem com que a alíquota efetiva se desvie da alíquota nominal de imposto de renda de 34% são importantes benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimento, juros sobre capital próprio e outros incentivos. Por outro lado, estes benefícios são parcialmente compensados pelo mix de resultados antes de impostos por país, os prejuízos fiscais que não puderam ser beneficiadas pelo respectivo imposto diferido, diferenças de alíquotas nominais de imposto de renda das controladas no exterior e vários efeitos fiscais permanentes em jurisdições locais que aumentam as obrigações fiscais locais.

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 2025 e 2024 está assim representada:

|                                                                                                                   | Controladora | Consolidado |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------|
|                                                                                                                   | Ativo        | Ativo       | Passivo   |
| Saldo em 31 de dezembro de 2023                                                                                   | 348.142      | 881.584     | (39.615)  |
| Efeito no resultado                                                                                               | 38.624       | 129.051     | 47.791    |
| Transferência entre imposto de renda e contribuição social diferido passivo e ativo                               | -            | 25.609      | (10.635)  |
| Baixa associada a operação descontinuada                                                                          | 149.333      | 149.333     | -         |
| Reserva de outorga de opções e ações restritas                                                                    | 14.015       | 15.993      | -         |
| Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa                                 | (952)        | (11.501)    | -         |
| Ajustes de conversão                                                                                              | -            | (36.893)    | 2.459     |
| Saldo em 30 de setembro de 2024                                                                                   | 549.162      | 1.153.176   | -         |
| 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) |
| Saldo em 30 de setembro de 2025                                                                                   | 715.699      | 1.760.558   | (135.029) |

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuidades na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024.

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.

|                                                    | Controladora |            | Consolidado |            |
|----------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                                    | 30/09/2025   | 31/12/2024 | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| Processos tributários sem provisão <sup>(a)</sup>  | 245.012      | 213.797    | 451.560     | 385.310    |
| Processos tributários provisionados <sup>(b)</sup> | 145.689      | 135.816    | 169.482     | 152.436    |
| Processos cíveis sem provisão                      | 2.137        | 2.405      | 2.512       | 2.758      |
| Processos cíveis provisionados                     | 887          | 1.023      | 1.184       | 1.293      |
| Processos trabalhistas sem provisão                | 2.432        | 1.326      | 2.739       | 2.076      |
| Processos trabalhistas provisionados               | 1.061        | 502        | 1.479       | 224        |
| Total de depósitos judiciais                       | 397.218      | 354.869    | 628.956     | 544.097    |

a) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST.

b) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores de ICMS-ST na nota explicativa nº 21 e as contingências tributários prováveis na 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 2025 e 2024:

|                                        | Controladora   | Consolidado    |
|----------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b> | <b>383.182</b> | <b>408.030</b> |
| Novos depósitos                        | 6.678          | 58.603         |
| Resgates em favor da Companhia         | (17.832)       | (17.834)       |
| Atualização monetária e juros          | 18.778         | 21.867         |
| Aplicação na liquidação de processos   | (37.797)       | (45.476)       |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2024</b> | <b>353.009</b> | <b>425.190</b> |
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b> | <b>354.869</b> | <b>544.097</b> |
| 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)        |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2025</b> | <b>397.218</b> | <b>628.956</b> |

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

13. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

|                                                                  | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                  | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024     |
| Adiantamento para propaganda e marketing                         | 122.012        | 47.055         | 135.517        | 56.223         |
| Adiantamento para fornecedores                                   | 63.172         | 44.499         | 183.683        | 99.758         |
| Adiantamento para colaboradores                                  | 6.094          | 9.567          | 12.601         | 14.552         |
| Despesas antecipadas com seguros                                 | 8.532          | 16.154         | 20.632         | 29.656         |
| Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação | -              | -              | 53.775         | 50.324         |
| Adiantamento para aquisição de créditos de carbono               | 15.125         | 11.975         | 15.125         | 11.975         |
| Outros                                                           | 16.798         | 16.070         | 66.439         | 61.305         |
|                                                                  | <b>231.733</b> | <b>145.320</b> | <b>487.772</b> | <b>323.793</b> |
| Circulante                                                       | 225.502        | 142.544        | 441.808        | 319.533        |
| Não circulante                                                   | 6.231          | 2.776          | 45.964         | 4.260          |

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, em 30 de junho de 2025, a Companhia, então na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding, avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, que integra um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento operacional Avon Internacional, a ACL (incluindo os intangíveis reconhecidos e saldos de mais valia sobre ativos líquidos identificados na combinação de negócios), o plano inclui ainda as entidades por ela controlada, a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), as quais serão alienadas em transações separadas da ACL.

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

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

Com a incorporação em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da então controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia. Assim, em 30 de setembro de 2025, os valores do ativo não circulante mantido para venda correspondem substancialmente às operações da Avon Rússia e das entidades da Avon Card, considerando as perdas por redução ao valor recuperável do perímetro Avon Internacional (ACL).

**14.1 - Perímetro Avon CARD:**

Em 14 de setembro de 2025, foi celebrado acordo vinculante com o Grupo PDC, empresa de bens de consumo com presença na América Central e no Peru, referente à alienação do perímetro denominado Avon CARD, composto pelas operações na Guatemala, Nicarágua, Panamá, Honduras, El Salvador e República Dominicana. Nos termos do contrato, o preço da transação foi fixado em US\$1,00 (um dólar americano), acrescido de um recebível de US\$ 22 milhões da Avon Guatemala à subsidiária integral da Companhia no México.

Em 30 de setembro de 2025, o valor contábil do grupo de ativos classificados como mantidos para venda apresentava-se inferior ao valor justo da contraprestação, motivo pelo qual não foi registrado perda pelo valor recuperável. A efetiva transferência de controle ao Grupo PDC ocorreu em 3 de outubro de 2025, quando foram implementadas as condições suspensivas previstas no contrato e formalizado a conclusão da transação. Portanto, a conclusão da transação foi tratada como evento subsequente e não produziu efeitos sobre essas informações contábeis intermediárias. Os efeitos estimados da baixa dos ativos líquidos, bem como o resultado estimado da transação, foram divulgados na nota explicativa nº 38.

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

**14.2 - Perímetro Avon Internacional (ACL):**

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

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

Portanto, em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu o montante de R\$1.700.502 como perda integral por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos das operações intragrupo da ACL. Essa perda foi registrada em operações descontinuadas (vide notas explicativas nº 1.2 e nº37).

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

O contrato estabelece ainda que, na conclusão, a Companhia disponibilizará à ACL uma linha de crédito garantida de até US\$ 25 milhões, com prazo de utilização de até 12 meses e vencimento em cinco anos a partir do primeiro saque. Em 30 de setembro de 2025, tal compromisso não foi reconhecido contabilmente por não configurar uma obrigação presente. O compromisso é tratado como compromisso firme ainda não reconhecido divulgado na nota explicativa nº 33, sendo que o reconhecimento contábil ocorrerá na conclusão da transação, quando então será mensurado como compromisso de crédito sujeito ao cálculo de perdas de crédito esperadas.

Como parte da transação, a Companhia também concordou que a maior parte dos recebíveis de empréstimos intragrupos detidos pela Companhia e suas controladas junto à ACL serão capitalizados antes da conclusão da transação (prevista para o primeiro trimestre de 2026), e o restante, transferido ao comprador sem contraprestação após o cumprimento de condições pós-fechamento acordadas pelas partes. Na conclusão da transação, esses recebíveis remanescentes serão reclassificados de intragrupos para com terceiros e serão mensurados pelo valor justo.

Até a conclusão da transação, prevista para o primeiro trimestre de 2026 e sujeita a condições precedentes, a ACL permanecerá integralmente consolidada. A reclassificação do saldo acumulado de conversão cambial e outros itens registrados em Outros Resultados Abrangentes para o resultado de operações descontinuadas ocorrerá apenas na data da efetiva perda de controle por meio da conclusão da transação, que está prevista para o primeiro trimestre de 2026.

**14.3 - Perímetro Avon Rússia:**

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

Em 30 de setembro de 2025, não houve andamento no processo de alienação.

**14.4 - Composição e movimentação:**

A composição e movimentação do saldo dos ativos não circulantes mantidos para venda e dos passivos relacionados para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 está descrita a seguir:

| Ativos e passivos, líquidos das transações intragrupo | Propriedades  | Avon CARD       | Avon Rússia    | Avon Internacional (ACL) | Total          |
|-------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b>                | -             | -               | -              | -                        | -              |
| Transferências do imobilizado (a)                     | 36.821        | -               | -              | -                        | 36.821         |
| Incorporação Natura &Co Holding (b)                   | -             | 26.868          | 408.638        | 2.792.618                | 3.228.124      |
| Transferências para intangível                        | -             | -               | -              | (994.988)                | (994.988)      |
| Movimentações de saldo após o reconhecimento inicial  | -             | (58.124)        | (14.579)       | (53.548)                 | (126.251)      |
| Ajustes de conversão                                  | (2.501)       | 696             | (10.026)       | (43.580)                 | (55.411)       |
| Redução por perda ao valor recuperável (c)            | -             | -               | -              | (1.700.502)              | (1.700.502)    |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2025</b>                | <b>34.320</b> | <b>(30.560)</b> | <b>384.033</b> | <b>-</b>                 | <b>387.793</b> |

- a) Em 30 de setembro de 2025, as transferências contemplam substancialmente propriedades da controlada Avon Argentina. A Companhia não identificou indicativo de perda por redução ao valor recuperável.
- b) Os ativos e passivos transferidos para mantidos para venda estão líquidos de transações intragrupo que são eliminadas para fins de consolidação. Esses saldos foram incorporados como parte da reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1
- c) Em 30 de setembro de 2025, com base no valor justo nulo de venda da ACL, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável para esse grupo de ativos, impactando as operações descontinuadas.

Em 30 de setembro de 2025, considerando os movimentos mencionados acima, as principais classes de ativos e passivos mantidos para venda são compostos pelos saldos dos perímetros da Avon CARD e da Avon Rússia, conforme demonstrado na tabela a seguir.

| 30/09/2025                                                |                |
|-----------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Ativo</b>                                              |                |
| Caixa e equivalentes de caixa                             | 175.263        |
| Contas a receber de clientes                              | 51.921         |
| Estoques                                                  | 193.961        |
| Impostos a recuperar                                      | 23.909         |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos          | 8.382          |
| Outros ativos                                             | 49.438         |
| Imobilizado                                               | 176.778        |
| Intangível                                                | 35.640         |
| Direito de uso                                            | 19.773         |
| <b>Total dos ativos</b>                                   | <b>735.065</b> |
| <b>Passivo</b>                                            |                |
| Passivo de arrendamento                                   | 28.079         |
| Fornecedores e operações de "risco sacado"                | 149.087        |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais | 45.192         |
| Obrigações tributárias                                    | 21.188         |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos          | 14.961         |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas   | 9.330          |
| Outros passivos                                           | 79.434         |
| <b>Total dos passivos</b>                                 | <b>347.270</b> |
| <b>Total dos ativos líquidos</b>                          | <b>387.793</b> |

NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

15. INVESTIMENTOS

As informações e a movimentação dos saldos para os períodos de nove meses findo em 30 de setembro de 2025 e 2024 estão a seguir:

|                                                                | Natura<br>Indústria | Natura<br>Chile | Natura<br>Peru | Natura<br>Argentina<br>(***) | Natura<br>México | Natura<br>Colômbia | Natura<br>Biosphera | Natura<br>Comercial | Natura<br>&Co Pay | Natura &<br>Co Pay<br>SCD | Avon<br>Industria | Avon<br>Argentina | Combinação<br>de negócios<br>Avon Latam | Outras<br>controladas<br>(*) | Total             | Natura &Co<br>International<br>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         |
| <b>Saldos em 31 de dezembro de 2024</b>                        | <b>2.123.864</b>    | <b>206.543</b>  | <b>79.864</b>  | <b>1.134.539</b>             | <b>936.881</b>   | <b>120.619</b>     | <b>111.368</b>      | <b>150.671</b>      | <b>306.685</b>    | <b>579.462</b>            | <b>938.240</b>    | <b>7.868</b>      | <b>-</b>                                | <b>32.851</b>                | <b>6.729.455</b>  | <b>-</b>                                     | <b>(99.632)</b> | <b>(99.632)</b>    | <b>6.629.823</b>  |
| 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           |
| <b>Saldos em 30 de setembro de 2025</b>                        | <b>2.596.794</b>    | <b>199.869</b>  | <b>108.944</b> | <b>1.123.481</b>             | <b>1.060.095</b> | <b>169.785</b>     | <b>93.625</b>       | <b>161.427</b>      | <b>322.856</b>    | <b>606.327</b>            | <b>889.681</b>    | <b>-</b>          | <b>5.495.252</b>                        | <b>93.217</b>                | <b>12.921.353</b> | <b>(1.702.590)</b>                           | <b>(58.789)</b> | <b>(1.761.379)</b> | <b>11.159.974</b> |

(\*) 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.

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

(\*\*\*) Incorporação da controladora Avon Argentina pela controlada Natura Argentina ocorrida em 1º de agosto de 2025, sem impacto para as informações contábeis consolidadas.



NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                                                                                                      | 30 de setembro de 2024                          |                                |                               |                                    |                                 |                                    |                       |                       |                                                                                  |                             |                    |                                                  |                                                   |                 |               |              |                |           |            |                                      |            |              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|---------------|--------------|----------------|-----------|------------|--------------------------------------|------------|--------------|-----------|
|                                                                                                                      | Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | Natura Cosméticos S.A. - Chile | Natura Cosméticos S.A. - Peru | Natura Cosméticos S.A. - Argentina | Natura Cosméticos de México (*) | Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia | Natura Biosphera Ltda | Natura Comercial Ltda | Natura &Co Pay Serviços Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda. | Natura &Co Pay Holding S.A. | Natura &Co Pay SCD | The Body Shop Brasil Ind. e Com.Cosméticos LTDA. | Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. Singapura | Avon Industrial | Natura França | Avon Uruguai | Avon Argentina | Total     | Avon Chile | The Body Shop Brasil Franquias LTDA. | Natura EUA | Avon Equador | Total     |
| Percentual de participação                                                                                           | 100,00%                                         | 100,00%                        | 100,00%                       | 99,99%                             | 99,98%                          | 100,00%                            | 100,00%               | 100,00%               | 100,00%                                                                          | 100,00%                     | 99,90%             | 100,00%                                          | 100,00%                                           | 100,00%         | 100,00%       | 100,00%      | 98,00%         |           | 99,88%     | 100,00%                              | 100,00%    | 100,00%      |           |
| Patrimônio líquido das controladas                                                                                   | 2.078.880                                       | 160.918                        | 63.992                        | 1.020.876                          | 917.897                         | 115.962                            | 163.861               | 164.126               | 304.359                                                                          | 5.338                       | 321.835            | 16.407                                           | 5.963                                             | 928.273         | 21.085        | 10.604       | 207.471        | 6.507.847 | (101.688)  | (17.717)                             | (2.774)    | (10.080)     | (132.259) |
| Participação no patrimônio líquido                                                                                   | 2.029.986                                       | 160.904                        | 63.991                        | 1.020.774                          | 917.713                         | 115.961                            | 163.861               | 164.126               | 304.359                                                                          | 5.338                       | 321.513            | 16.407                                           | 5.963                                             | 902.931         | 21.086        | 10.604       | 203.321        | 6.428.838 | (101.567)  | (17.717)                             | (2.775)    | (10.080)     | (132.139) |
| Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas                                                                  | 249.520                                         | (20.498)                       | 9.040                         | 94.788                             | 205.355                         | 15.278                             | 24.339                | 38.686                | 32.487                                                                           | 295                         | 11.957             | 72                                               | (7.990)                                           | 58.987          | (7.317)       | (1.374)      | (68.348)       | 635.277   | 16.592     | (21.076)                             | (19.191)   | (7.406)      | (31.081)  |
| Saldos em 31 de dezembro de 2023                                                                                     | 1.758.974                                       | 166.450                        | 49.495                        | 487.897                            | 750.105                         | 96.515                             | 139.522               | 125.440               | 271.872                                                                          | 5.454                       | 109.568            | 16.335                                           | 3.810                                             | 855.185         | 25.525        | -            | -              | 4.862.147 | -          | 3.369                                | 7          | -            | 3.376     |
| Resultado de equivalência patrimonial                                                                                | 249.520                                         | (20.498)                       | 9.040                         | 94.779                             | 205.314                         | 15.278                             | 24.339                | 38.686                | 32.487                                                                           | 295                         | 11.945             | 72                                               | (7.990)                                           | 58.987          | (7.317)       | (1.374)      | (66.981)       | 636.582   | 16.570     | (21.077)                             | (19.191)   | (7.406)      | (31.104)  |
| Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior                         | 1.986                                           | 14.952                         | 5.456                         | (30.941)                           | (37.546)                        | 4.168                              | -                     | -                     | -                                                                                | (411)                       | -                  | -                                                | 1.130                                             | -               | 2.878         | (809)        | (24.019)       | (63.155)  | (9.285)    | (8)                                  | 4.612      | 243          | (4.438)   |
| Efeito ajuste economia hiperinflacionária                                                                            | -                                               | -                              | -                             | 469.039                            | -                               | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | -                  | -                                                | -                                                 | -               | -             | -            | 19.843         | 488.882   | -          | -                                    | -          | -            | -         |
| Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas | 2.903                                           | -                              | -                             | -                                  | -                               | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | -                  | -                                                | -                                                 | -               | -             | -            | -              | 2.903     | -          | (1)                                  | -          | -            | (1)       |
| Ganho/perdas atuariais                                                                                               | (3.876)                                         | -                              | -                             | -                                  | -                               | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | -                  | -                                                | -                                                 | (16.054)        | -             | -            | -              | (19.930)  | -          | -                                    | -          | -            | -         |
| Aquisição de controladas                                                                                             | -                                               | -                              | -                             | -                                  | -                               | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | -                  | -                                                | -                                                 | -               | -             | 12.787       | 274.478        | 287.265   | (108.850)  | -                                    | -          | (2.917)      | (111.767) |
| Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários                                                        | 20.479                                          | -                              | -                             | -                                  | (161)                           | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | -                  | -                                                | -                                                 | 4.813           | -             | -            | -              | 25.131    | -          | -                                    | -          | -            | -         |
| Aumentos de capital                                                                                                  | -                                               | -                              | -                             | -                                  | -                               | -                                  | -                     | -                     | -                                                                                | -                           | 200.000            | -                                                | 9.013                                             | -               | -             | -            | -              | 209.013   | -          | -                                    | 11.798     | -            | 11.798    |
| Saldos em 30 de setembro de 2024                                                                                     | 2.029.986                                       | 160.904                        | 63.991                        | 1.020.774                          | 917.713                         | 115.961                            | 163.861               | 164.126               | 304.359                                                                          | 5.338                       | 321.513            | 16.407                                           | 5.963                                             | 902.931         | 21.086        | 10.604       | 203.321        | 6.428.837 | (101.565)  | (17.717)                             | (2.774)    | (10.080)     | (132.136) |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

#### 16. IMOBILIZADO

|                                         | Vida útil em anos | 31/12/2024       | Adições         | Controladora   |                | Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a) | 30/09/2025       |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                         |                   |                  |                 | Baixas         | Transferências |                                                                           |                  |
| <b>Valor de custo:</b>                  |                   |                  |                 |                |                |                                                                           |                  |
| 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           |
| <b>Total custo</b>                      |                   | <b>870.510</b>   | <b>17.714</b>   | <b>(4.115)</b> | <b>5.722</b>   | <b>(72.553)</b>                                                           | <b>817.278</b>   |
| <b>Valor da depreciação:</b>            |                   |                  |                 |                |                |                                                                           |                  |
| 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)        |
| <b>Total depreciação</b>                |                   | <b>(371.063)</b> | <b>(37.164)</b> | <b>3.369</b>   | <b>-</b>       | <b>30.017</b>                                                             | <b>(374.841)</b> |
| <b>Total líquido</b>                    |                   | <b>499.447</b>   | <b>(19.450)</b> | <b>(746)</b>   | <b>5.722</b>   | <b>(42.536)</b>                                                           | <b>442.437</b>   |

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

|                                         | Vida Útil em anos | 31/12/2023       | Controladora    |                 |              | 30/09/2024       |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------------|
| Adições                                 |                   |                  |                 |                 |              |                  |
| Baixas                                  |                   |                  |                 |                 |              |                  |
| Transferências                          |                   |                  |                 |                 |              |                  |
| Valor de custo:                         |                   |                  |                 |                 |              |                  |
| Veículos                                | 2 a 5             | 719              | -               | -               | 94           | 813              |
| Ferramentas e acessórios                | 3 a 20            | 1.183            | -               | -               | 109          | 1.292            |
| Máquinas e acessórios                   | 3 a 15            | 339.371          | 484             | (9.204)         | 2.489        | 333.140          |
| Benfeitoria em propriedade de terceiros | 2 a 20            | 153.366          | -               | (42)            | 3.191        | 156.515          |
| Edifícios                               | 14 a 60           | 110.618          | -               | -               | -            | 110.618          |
| Móveis e utensílios                     | 2 a 25            | 32.558           | -               | (233)           | 10           | 32.335           |
| Terrenos                                | -                 | 16.516           | -               | -               | -            | 16.516           |
| Equipamentos de informática             | 3 a 15            | 118.156          | 290             | (647)           | 2.597        | 120.396          |
| Projetos em andamento                   | -                 | 35.135           | 37.440          | (183)           | (2.830)      | 69.562           |
| <b>Total custo</b>                      |                   | <b>807.622</b>   | <b>38.214</b>   | <b>(10.309)</b> | <b>5.660</b> | <b>841.187</b>   |
| Valor da depreciação:                   |                   |                  |                 |                 |              |                  |
| Veículos                                |                   | (715)            | (5)             | -               | (63)         | (783)            |
| Ferramentas e acessórios                |                   | (436)            | (76)            | -               | -            | (512)            |
| Máquinas e acessórios                   |                   | (148.900)        | (20.001)        | 6.796           | 48           | (162.057)        |
| Benfeitoria em propriedade de terceiros |                   | (78.044)         | (8.464)         | 42              | (59)         | (86.525)         |
| Edifícios                               |                   | (568)            | (2.652)         | -               | -            | (3.220)          |
| Móveis e utensílios                     |                   | (14.652)         | (1.610)         | 183             | (2)          | (16.081)         |
| Equipamentos de informática             |                   | (87.263)         | (8.561)         | 517             | 11           | (95.296)         |
| <b>Total depreciação</b>                |                   | <b>(330.578)</b> | <b>(41.369)</b> | <b>7.538</b>    | <b>(65)</b>  | <b>(364.474)</b> |
| <b>Total líquido</b>                    |                   | <b>477.044</b>   | <b>(3.155)</b>  | <b>(2.771)</b>  | <b>5.595</b> | <b>476.713</b>   |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                         |                   |                    |                  | Consolidado      |                |                                              |                                  |                      |                    |
|-----------------------------------------|-------------------|--------------------|------------------|------------------|----------------|----------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------|
|                                         | Vida útil em anos | 31/12/2024         | Adições          | Baixas           | Transferências | Transferências para Ativo mantido para venda | Incorporação Natura & Co Holding | Ajustes de conversão | 30/09/2025         |
| <b>Valor de custo:</b>                  |                   |                    |                  |                  |                |                                              |                                  |                      |                    |
| 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            | 368.566,00         | 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            |
| <b>Total custo</b>                      |                   | <b>4.793.844</b>   | <b>183.225</b>   | <b>(145.160)</b> | <b>5.727</b>   | <b>(109.241)</b>                             | <b>513.573</b>                   | <b>(315.434)</b>     | <b>4.926.534</b>   |
| <b>Valor da depreciação:</b>            |                   |                    |                  |                  |                |                                              |                                  |                      |                    |
| 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)               |
| <b>Total depreciação</b>                |                   | <b>(2.735.449)</b> | <b>(184.549)</b> | <b>118.554</b>   | <b>-</b>       | <b>72.420</b>                                | <b>-</b>                         | <b>231.861</b>       | <b>(2.497.163)</b> |
| <b>Total líquido</b>                    |                   | <b>2.058.395</b>   | <b>(1.324)</b>   | <b>(26.606)</b>  | <b>5.727</b>   | <b>(36.821)</b>                              | <b>513.573</b>                   | <b>(83.573)</b>      | <b>2.429.371</b>   |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                         |                   |             | Consolidado             |           |          |                |                      |             |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------------|-----------|----------|----------------|----------------------|-------------|
|                                         | Vida útil em anos | 31/12/2023  | Aquisição de controlada | Adições   | Baixas   | Transferências | Ajustes de conversão | 30/09/2024  |
| Valor de custo:                         |                   |             |                         |           |          |                |                      |             |
| Veículos                                | 2 a 5             | 26.674      | 12.351                  | 12.642    | (1.305)  | 94             | 10.675               | 61.131      |
| Moldes                                  | 3                 | 211.026     | -                       | -         | -        | 4.027          | 164                  | 215.217     |
| Ferramentas e acessórios                | 3 a 20            | 102.801     | 704                     | 2.826     | (668)    | 511            | 490                  | 106.664     |
| Instalações                             | 3 a 60            | 340.062     | 47                      | 109       | (31)     | 24.161         | 5.275                | 369.623     |
| Máquinas e acessórios                   | 3 a 15            | 1.502.486   | 118.529                 | 3.877     | (15.253) | 8.984          | 45.151               | 1.663.774   |
| Benfeitoria em propriedade de terceiros | 2 a 20            | 248.589     | 1.503                   | 11.271    | (9.485)  | 8.385          | 3.622                | 263.885     |
| Edifícios                               | 14 a 60           | 615.344     | 88.186                  | 880       | -        | 154            | 502                  | 705.066     |
| Móveis e utensílios                     | 2 a 25            | 142.567     | 960                     | 4.833     | (1.323)  | 3.807          | 3.916                | 154.760     |
| Terrenos                                | -                 | 60.981      | 10.126                  | -         | -        | -              | 762                  | 71.869      |
| Equipamentos de informática             | 3 a 15            | 211.057     | 2.637                   | 2.132     | (914)    | 9.210          | 7.670                | 231.792     |
| Projetos em andamento                   | -                 | 196.106     | 4.380                   | 129.499   | (32.342) | (51.687)       | 8.046                | 254.002     |
| Total custo                             |                   | 3.657.693   | 239.423                 | 168.069   | (61.321) | 7.646          | 86.273               | 4.097.783   |
| Valor da depreciação:                   |                   |             |                         |           |          |                |                      |             |
| Veículos                                |                   | (5.860)     | -                       | (10.306)  | 720      | (63)           | 2.501                | (13.008)    |
| Moldes                                  |                   | (188.400)   | -                       | (7.079)   | 24       | -              | (32)                 | (195.487)   |
| Ferramentas e acessórios                |                   | (6.578)     | -                       | (1.480)   | 465      | -              | (204)                | (7.797)     |
| Instalações                             |                   | (209.629)   | -                       | (12.824)  | 23       | 9              | (3.112)              | (225.533)   |
| Máquinas e acessórios                   |                   | (1.000.111) | -                       | (61.126)  | 14.419   | 40             | (16.404)             | (1.063.182) |
| Benfeitoria em propriedade de terceiros |                   | (123.621)   | -                       | (18.453)  | 6.226    | (59)           | (2.113)              | (138.020)   |
| Edifícios                               |                   | (213.848)   | -                       | (11.846)  | -        | -              | 2.229                | (223.465)   |
| Móveis e utensílios                     |                   | (78.787)    | -                       | (10.298)  | 833      | (2)            | (1.084)              | (89.338)    |
| Equipamentos de informática             |                   | (195.948)   | -                       | (16.879)  | 687      | 11             | (5.180)              | (217.309)   |
| Total depreciação                       |                   | (2.022.782) | -                       | (150.291) | 23.397   | (64)           | (23.399)             | (2.173.139) |
| Total líquido                           |                   | 1.634.911   | 239.423                 | 17.778    | (37.924) | 7.582          | 62.874               | 1.924.644   |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

### 17. INTANGÍVEL

#### Avaliação de indicadores de redução ao valor recuperável de goodwill

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

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

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

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

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

|                                    | Vida útil em anos | Controladora     |                  |                |                | 30/09/2024       |
|------------------------------------|-------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|
|                                    |                   | 31/12/2023       | Adições          | Baixas         | Transferências |                  |
| <b>Valor de custo:</b>             |                   |                  |                  |                |                |                  |
| Software                           | 3 a 10            | 1.521.230        | 67.670           | (4.990)        | (5.661)        | 1.578.249        |
| <b>Total custo</b>                 |                   | <b>1.521.230</b> | <b>67.670</b>    | <b>(4.990)</b> | <b>(5.661)</b> | <b>1.578.249</b> |
| <b>Valor da amortização:</b>       |                   |                  |                  |                |                |                  |
| Software                           |                   | (800.022)        | (172.978)        | 653            | 66             | (972.281)        |
| <b>Total amortização acumulada</b> |                   | <b>(800.022)</b> | <b>(172.978)</b> | <b>653</b>     | <b>66</b>      | <b>(972.281)</b> |
| <b>Total líquido</b>               |                   | <b>721.208</b>   | <b>(105.308)</b> | <b>(4.337)</b> | <b>(5.595)</b> | <b>605.968</b>   |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                                                    | Vida útil em<br>anos | 31/12/2024         | Adições          | Baixas          | Transferências | Consolidado<br>Incorporação<br>Natura &Co<br>Holding S.A. | Ajustes de<br>conversão | 30/09/2025         |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| <b>Valor de custo:</b>                                             |                      |                    |                  |                 |                |                                                           |                         |                    |
| 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          |
| Marcas e patentes (vida útil indefinida)                           | -                    | -                  | -                | -               | 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              |
| <b>Total custo</b>                                                 |                      | <b>2.078.305</b>   | <b>56.699</b>    | <b>(21.412)</b> | <b>989.241</b> | <b>8.673.717</b>                                          | <b>(83.359)</b>         | <b>11.693.191</b>  |
| <b>Valor da amortização:</b>                                       |                      |                    |                  |                 |                |                                                           |                         |                    |
| 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)              |
| <b>Total amortização acumulada</b>                                 |                      | <b>(1.298.646)</b> | <b>(221.088)</b> | <b>14.356</b>   | <b>-</b>       | <b>-</b>                                                  | <b>13.544</b>           | <b>(1.491.834)</b> |
| <b>Total líquido</b>                                               |                      | <b>779.659</b>     | <b>(164.389)</b> | <b>(7.056)</b>  | <b>989.241</b> | <b>8.673.717</b>                                          | <b>(69.815)</b>         | <b>10.201.357</b>  |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                        | Vida útil<br>em anos | 31/12/2023       | Aquisição de<br>controlada | Consolidado      |                 |                 | Ajustes de<br>conversão | 30/09/2024         |
|----------------------------------------|----------------------|------------------|----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
|                                        |                      |                  |                            | Adições          | Baixas          | Transferências  |                         |                    |
| <b>Valor de custo:</b>                 |                      |                  |                            |                  |                 |                 |                         |                    |
| Software                               |                      | 1.841.443        | 11.696                     | 108.520          | (19.036)        | (11.457)        | 31.836                  | 1.963.002          |
| Goodwill aquisição de lojas Singu      |                      | 52.049           | -                          | -                | -               | -               | -                       | 52.049             |
| Relacionamento com clientes varejistas |                      | 203              | -                          | -                | -               | -               | 191                     | 394                |
| Outros intangíveis                     |                      | 606              | -                          | 7.202            | (4.130)         | -               | 16                      | 3.694              |
| <b>Total custo</b>                     |                      | <b>1.894.301</b> | <b>11.696</b>              | <b>115.722</b>   | <b>(23.166)</b> | <b>(11.457)</b> | <b>32.043</b>           | <b>2.019.139</b>   |
| <b>Valor da amortização:</b>           |                      |                  |                            |                  |                 |                 |                         |                    |
| Software                               |                      | (971.561)        | -                          | (196.325)        | 10.228          | 2.358           | (26.162)                | (1.181.462)        |
| Relacionamento com clientes varejistas |                      | (202)            | -                          | -                | -               | -               | (191)                   | (393)              |
| Outros intangíveis                     |                      | (607)            | -                          | (1.662)          | 1.895           | -               | (17)                    | (391)              |
| <b>Total amortização acumulada</b>     |                      | <b>(972.370)</b> | <b>-</b>                   | <b>(197.987)</b> | <b>12.123</b>   | <b>2.358</b>    | <b>(26.370)</b>         | <b>(1.182.246)</b> |
| <b>Total líquido</b>                   |                      | <b>921.931</b>   | <b>11.696</b>              | <b>(82.265)</b>  | <b>(11.043)</b> | <b>(9.099)</b>  | <b>5.673</b>            | <b>836.893</b>     |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

### 18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

#### a) Direito de uso

|                             | Vida útil em anos (a) | Controladora |          |          |            |
|-----------------------------|-----------------------|--------------|----------|----------|------------|
|                             |                       | 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    |

| Vida Útil<br>em anos<br>(a)        | Controladora     |                 |                |                  |
|------------------------------------|------------------|-----------------|----------------|------------------|
|                                    | 31/12/2023       | Adições         | Baixas         | 30/09/2024       |
| <b>Valor de custo:</b>             |                  |                 |                |                  |
| Veículos                           | 61.213           | 9.265           | -              | 70.478           |
| Edifícios                          | 731.944          | 50.190          | -              | 782.134          |
| Software                           | 13.912           | -               | (8.346)        | 5.566            |
| Máquinas e equipamentos            | 10.469           | -               | -              | 10.469           |
| <b>Total custo</b>                 | <b>817.538</b>   | <b>59.455</b>   | <b>(8.346)</b> | <b>868.647</b>   |
| <b>Valor da depreciação:</b>       |                  |                 |                |                  |
| Veículos                           | (24.090)         | (16.460)        | -              | (40.550)         |
| Edifícios                          | (313.408)        | (51.588)        | -              | (364.996)        |
| Software                           | (6.574)          | (2.401)         | 5.555          | (3.420)          |
| Máquinas e equipamentos            | (2.332)          | (1.745)         | -              | (4.077)          |
| <b>Total depreciação acumulada</b> | <b>(346.404)</b> | <b>(72.194)</b> | <b>5.555</b>   | <b>(413.043)</b> |
| <b>Total líquido</b>               | <b>471.134</b>   | <b>(12.739)</b> | <b>(2.791)</b> | <b>455.604</b>   |



## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                    | Vida Útil em anos <sup>(a)</sup> | 31/12/2024       | Adições          | Baixas           | Transferências | Incorporação<br>Natura &Co<br>Holding S.A. | Ajustes de<br>conversão | 30/09/2025       |
|------------------------------------|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|--------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| <b>Valor de custo:</b>             |                                  |                  |                  |                  |                |                                            |                         |                  |
| 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            |
| <b>Total custo</b>                 |                                  | <b>1.459.147</b> | <b>82.325</b>    | <b>(119.012)</b> | <b>20</b>      | <b>57.842</b>                              | <b>(65.288)</b>         | <b>1.415.034</b> |
| <b>Valor da depreciação:</b>       |                                  |                  |                  |                  |                |                                            |                         |                  |
| 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)          |
| <b>Total depreciação acumulada</b> |                                  | <b>(719.586)</b> | <b>(168.794)</b> | <b>81.352</b>    | <b>-</b>       | <b>-</b>                                   | <b>41.866</b>           | <b>(765.162)</b> |
| <b>Total líquido</b>               |                                  | <b>739.561</b>   | <b>(86.469)</b>  | <b>(37.660)</b>  | <b>20</b>      | <b>57.842</b>                              | <b>(23.422)</b>         | <b>649.872</b>   |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                    | Vida útil em<br>anos <sup>(a)</sup> | 31/12/2023       | Combinação<br>de negócios | Consolidado      |                 |                | Ajustes de<br>conversão | 30/09/2024       |
|------------------------------------|-------------------------------------|------------------|---------------------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------------|------------------|
|                                    |                                     |                  |                           | Adições          | Baixas          | Transferências |                         |                  |
| <b>Valor de custo:</b>             |                                     |                  |                           |                  |                 |                |                         |                  |
| Veículos                           | 3                                   | 88.957           | 447                       | 14.367           | -               | -              | 1.449                   | 105.220          |
| Máquinas e equipamentos            | 3 a 10                              | 14.077           | -                         | -                | -               | -              | (68)                    | 14.009           |
| Edifícios                          | 3 a 10                              | 963.015          | 30.599                    | 95.519           | (26.343)        | -              | 61.824                  | 1.124.614        |
| Equipamentos de informática        | 10                                  | 2.881            | -                         | -                | (2.935)         | -              | 54                      | -                |
| Lojas de varejo                    | 3 a 10                              | 146.994          | -                         | 28.095           | (7.797)         | -              | 528                     | 167.820          |
| Software                           |                                     | 19.132           | -                         | 437              | (12.244)        | 3.811          | 625                     | 11.761           |
| <b>Total custo</b>                 |                                     | <b>1.235.056</b> | <b>31.046</b>             | <b>138.418</b>   | <b>(49.319)</b> | <b>3.811</b>   | <b>64.412</b>           | <b>1.423.424</b> |
| <b>Valor da depreciação:</b>       |                                     |                  |                           |                  |                 |                |                         |                  |
| Veículos                           |                                     | (43.595)         | -                         | (22.658)         | -               | -              | (1.931)                 | (68.184)         |
| Máquinas e equipamentos            |                                     | (3.401)          | -                         | (2.547)          | -               | -              | -                       | (5.948)          |
| Edifícios                          |                                     | (407.411)        | -                         | (92.738)         | 7.759           | -              | (44.161)                | (536.551)        |
| Equipamentos de informática        |                                     | (1.284)          | -                         | (352)            | 1.633           | -              | 3                       | -                |
| Lojas de varejo                    |                                     | (62.930)         | -                         | (17.691)         | 3.612           | -              | (161)                   | (77.170)         |
| Software                           |                                     | (8.954)          | -                         | (3.669)          | 7.724           | (2.294)        | (629)                   | (7.822)          |
| <b>Total depreciação acumulada</b> |                                     | <b>(527.575)</b> | <b>-</b>                  | <b>(139.655)</b> | <b>20.728</b>   | <b>(2.294)</b> | <b>(46.879)</b>         | <b>(695.675)</b> |
| <b>Total líquido</b>               |                                     | <b>707.481</b>   | <b>31.046</b>             | <b>(1.237)</b>   | <b>(28.591)</b> | <b>1.517</b>   | <b>17.533</b>           | <b>727.749</b>   |

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

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

|                                                                                                  | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                                  | 30/09/2025     | 30/09/2024     | 30/09/2025     | 30/09/2024     |
| <b>Valores reconhecidos na demonstração dos resultados:</b>                                      |                |                |                |                |
| Despesa financeira sobre arrendamento                                                            | 45.313         | 42.953         | 81.272         | 66.945         |
| Amortização de direito de uso                                                                    | 68.321         | 72.194         | 168.794        | 139.655        |
| Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor                                  | 1.463          | 466            | 6.967          | 645            |
| <b>Total</b>                                                                                     | <b>115.097</b> | <b>115.613</b> | <b>257.033</b> | <b>207.245</b> |
| <b>Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:</b> |                |                |                |                |
| Pagamento de arrendamentos (principal)                                                           | 85.847         | 85.157         | 172.473        | 159.929        |
| <b>Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:</b>     |                |                |                |                |
| Pagamento de arrendamentos (juros)                                                               | 45.313         | 42.953         | 80.714         | 66.945         |
| <b>Total</b>                                                                                     | <b>131.160</b> | <b>128.110</b> | <b>253.187</b> | <b>226.874</b> |

#### b) Passivo de arrendamento

|                | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024     |
| Circulante     | 65.174         | 85.389         | 180.266        | 111.209        |
| Não circulante | 169.155        | 260.327        | 376.775        | 571.941        |
| <b>Total</b>   | <b>234.329</b> | <b>345.716</b> | <b>557.041</b> | <b>683.150</b> |

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

|                                        | Controladora   | Consolidado    |
|----------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b> | <b>400.821</b> | <b>681.297</b> |
| Novos contratos e modificações         | 57.242         | 124.871        |
| Aquisição de controladas               | -              | 39.286         |
| Transferências                         | -              | 1.517          |
| Pagamentos – principal                 | (85.157)       | (159.929)      |
| Pagamentos – juros                     | (42.953)       | (66.945)       |
| Apropriação de encargos financeiros    | 42.953         | 66.945         |
| Baixas                                 | (3.764)        | (33.760)       |
| Ajustes de conversão                   | -              | 13.516         |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2024</b> | <b>369.142</b> | <b>666.798</b> |
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b> | <b>345.715</b> | <b>683.150</b> |
| 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         |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2025</b> | <b>234.329</b> | <b>557.041</b> |

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

|                                | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024     |
| Menos de um ano                | 138.025        | 117.973        | 268.110        | 227.433        |
| Um a cinco anos                | 129.591        | 192.218        | 352.167        | 521.735        |
| Mais de cinco anos             | 59.599         | 65.674         | 59.599         | 65.674         |
| <b>Total do fluxo esperado</b> | <b>327.215</b> | <b>375.865</b> | <b>679.876</b> | <b>814.842</b> |
| Juros a incorrer               | (92.886)       | (30.149)       | (122.835)      | (131.692)      |
| <b>Total contábil</b>          | <b>234.329</b> | <b>345.716</b> | <b>557.041</b> | <b>683.150</b> |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

### 19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

| Ref.                                                         | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|--------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                              | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025       | 31/12/2024       |
| <b>Captados na moeda funcional da Controladora</b>           |                  |                  |                  |                  |
| Financiadora de estudos e projetos FINEP                     | 3.799            | 3.799            | 3.798            | 3.944            |
| Debêntures                                                   | 2.456.521        | 2.385.455        | 2.456.521        | 2.385.455        |
|                                                              | <b>2.460.320</b> | <b>2.389.254</b> | <b>2.460.319</b> | <b>2.389.399</b> |
| <b>Captados em moeda funcional diferente da Controladora</b> |                  |                  |                  |                  |
| Títulos representativos de dívida ("Notes")                  | -                | -                | 3.873.389        | -                |
|                                                              | -                | -                | <b>3.873.389</b> | -                |
| <b>Total</b>                                                 | <b>2.460.320</b> | <b>2.389.254</b> | <b>6.333.708</b> | <b>2.389.399</b> |
| Circulante                                                   | 102.521          | 36.200           | 176.698          | 36.345           |
| Não circulante                                               | 2.357.799        | 2.353.054        | 6.157.010        | 2.353.054        |

| Ref. | Moeda | Vencimento                                                    | Encargos                                                                                  | Taxa efetiva de juros                              | Garantias         |
|------|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|
| A    | Real  | Junho/2029<br>Setembro/2027<br>Setembro/2029<br>Setembro/2032 | CDI + 1,20%;<br>CDI + 0,8%;<br>6,8% + IPCA;<br>6,9% + IPCA,<br>com pagamentos semestrais. | CDI+1,20%,<br>CDI+0,8%,<br>CDI+1,34%,<br>CDI+1,60% | Não há            |
| B    | Dólar | Maior de 2028 e 2029                                          | Juros de 4,125% a 6,0%, com pagamentos semestrais                                         | 4,125% a 6,0%                                      | Natura Cosméticos |

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

|                                        | Controladora     | Consolidado      |
|----------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2023</b> | <b>2.512.302</b> | <b>2.512.302</b> |
| Captações                              | 1.422.992        | 1.422.992        |
| Amortizações <sup>(a)</sup>            | (1.425.751)      | (1.425.751)      |
| Apropriação de encargos financeiros    | 171.875          | 171.875          |
| Pagamento de encargos financeiros      | (254.948)        | (254.948)        |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2024</b> | <b>2.426.470</b> | <b>2.426.470</b> |
| <b>Saldo em 31 de dezembro de 2024</b> | <b>2.389.254</b> | <b>2.389.399</b> |
| Adições                                | -                | 2.787            |
| Amortizações                           | -                | (145)            |
| Apropriação de encargos financeiros    | 253.911          | 301.227          |
| Pagamento de encargos financeiros      | (182.845)        | (183.798)        |
| Variação cambial                       | -                | (101.231)        |
| Incorporação Natura &Co Holding S.A.   | -                | 3.925.469        |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2025</b> | <b>2.460.320</b> | <b>6.333.708</b> |

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

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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

|                | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025       | 31/12/2024       |
| 2027           | 248.358          | 243.614          | 227.052          | 243.614          |
| 2028           | -                | -                | 2.386.158        | -                |
| 2029 em diante | 2.109.441        | 2.109.440        | 3.543.800        | 2.109.440        |
| <b>Total</b>   | <b>2.357.799</b> | <b>2.353.054</b> | <b>6.157.010</b> | <b>2.353.054</b> |

#### Cláusulas restritivas de contratos

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

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

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

|                                          | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                          | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025       | 31/12/2024       |
| Fornecedores locais                      | 1.046.676        | 1.183.623        | 4.803.868        | 4.381.961        |
| Fornecedores estrangeiros <sup>(a)</sup> | 46.221           | 54.974           | 66.819           | 65.087           |
| <b>Total</b>                             | <b>1.092.897</b> | <b>1.238.597</b> | <b>4.870.687</b> | <b>4.447.048</b> |

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

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, 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 |            |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                                                           | 30/09/2025   | 31/12/2024 | 30/09/2025  | 31/12/2024 |
| Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores | 135.533      | 261.747    | 1.135.767   | 1.292.034  |
| Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento      | 94.245       | 157.258    | 512.451     | 669.009    |
| Prazos médios de pagamento (após a data da fatura) para:                  |              |            |             |            |
| Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores                  | 91 dias      | 86 dias    | 95 dias     | 106 dias   |
| Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores    | 57 dias      | 75 dias    | 70 dias     | 84 dias    |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

## 21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

|                                           | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                           | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024     |
| ICMS ordinário                            | 165.298        | 243.100        | 189.878        | 252.064        |
| Provisão de ICMS-ST <sup>(a)</sup>        | 76.425         | 65.792         | 76.425         | 65.792         |
| Tributos sobre faturamento no exterior    | -              | -              | 141.006        | 199.095        |
| Tributos retidos na fonte                 | 33.542         | 62.101         | 46.701         | 76.749         |
| Outros tributos – controladas no exterior | -              | -              | 149.000        | 4.118          |
| INSS e ISS                                | 2.439          | 3.425          | 7.731          | 8.615          |
| Outros                                    | -              | 50             | 4.504          | 4.569          |
| <b>Total</b>                              | <b>277.704</b> | <b>374.468</b> | <b>615.245</b> | <b>611.002</b> |
| Circulante                                | 211.432        | 308.676        | 436.982        | 544.907        |
| Não circulante                            | 66.272         | 65.792         | 178.263        | 66.095         |

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

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

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

|                                                | Tributárias   |                | Cíveis         |                | Trabalhistas <sup>(b)</sup> |               | Total          |                |
|------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|
|                                                | 2025          | 2024           | 2025           | 2024           | 2025                        | 2024          | 2025           | 2024           |
| <b>Saldo em 1º de janeiro</b>                  | <b>83.730</b> | <b>132.617</b> | <b>132.514</b> | <b>126.220</b> | <b>122.320</b>              | <b>94.034</b> | <b>338.564</b> | <b>352.871</b> |
| Adições                                        | 7.468         | 6.042          | 5.148          | 11.274         | 92.883                      | 78.509        | 105.499        | 95.825         |
| Reversões <sup>(a)</sup>                       | (1.543)       | (47.502)       | (2.509)        | (7.545)        | (20.565)                    | (7.925)       | (24.617)       | (62.972)       |
| Pagamentos e utilização de depósitos judiciais | (5.509)       | (22.440)       | (8.405)        | (9.313)        | (103.011)                   | (73.717)      | (116.925)      | (105.470)      |
| Atualização monetária                          | 4.342         | 5.354          | 4.496          | 10.028         | 1.594                       | 3.210         | 10.432         | 18.592         |
| Incorporação Natura &Co Holding S.A.           | 1.192         | -              | -              | -              | -                           | -             | 1.192          | -              |
| <b>Saldo em 30 de setembro</b>                 | <b>89.680</b> | <b>74.071</b>  | <b>131.244</b> | <b>130.664</b> | <b>93.221</b>               | <b>94.111</b> | <b>314.145</b> | <b>298.846</b> |
| Não circulante                                 | 89.680        | 74.071         | 131.244        | 130.664        | 93.221                      | 94.111        | 314.145        | 298.846        |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

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

|                                                | Consolidado |          |          |          |                             |          |                                                                                        |      |           |           |
|------------------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|-----------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
|                                                | Tributárias |          | Cíveis   |          | Trabalhistas <sup>(b)</sup> |          | Passivos contingentes tributários (combinação de negócios - Avon Latam) <sup>(c)</sup> |      | Total     |           |
|                                                | 2025        | 2024     | 2025     | 2024     | 2025                        | 2024     | 2025                                                                                   | 2024 | 2025      | 2024      |
| Saldo em 1º de janeiro                         | 109.874     | 150.922  | 147.403  | 135.828  | 205.044                     | 121.688  | -                                                                                      | -    | 462.321   | 408.438   |
| Adições                                        | 11.410      | 15.762   | 6.525    | 13.580   | 153.197                     | 109.654  | -                                                                                      | -    | 171.132   | 138.996   |
| Reversões <sup>(a)</sup>                       | (3.865)     | (53.850) | (3.759)  | (27.912) | (45.131)                    | (14.783) | -                                                                                      | -    | (52.755)  | (96.545)  |
| Pagamentos e utilização de depósitos judiciais | (5.554)     | (28.646) | (19.379) | (9.374)  | (114.709)                   | (82.538) | -                                                                                      | -    | (139.642) | (120.558) |
| Atualização monetária                          | 5.610       | 6.151    | 5.427    | 10.724   | 1.707                       | 4.563    | 6.251                                                                                  | -    | 18.995    | 21.438    |
| Ajustes de conversão                           | (191)       | (37)     | (825)    | (201)    | (21.847)                    | (36)     | (565)                                                                                  | -    | (23.428)  | (274)     |
| Aquisição de controladas <sup>(c)</sup>        | -           | 411      | -        | 19.813   | -                           | 17.499   | -                                                                                      | -    | -         | 37.723    |
| Incorporação Natura &Co Holding S.A.           | 1.192       | -        | 33.962   | -        | 11.920                      | -        | 384.190                                                                                | -    | 431.264   | -         |
| Saldo em 30 de setembro                        | 118.476     | 90.713   | 169.354  | 142.458  | 190.181                     | 156.047  | 389.876                                                                                | -    | 867.887   | 389.218   |
| Não circulante                                 | 118.476     | 90.713   | 169.354  | 142.458  | 190.181                     | 156.047  | 389.876                                                                                | -    | 867.887   | 389.218   |

- 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\$(6.106) na Controladora e R\$(7.632) 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\$(10.249) na Controladora e R\$(18.908) no Consolidado.
- b) As reversões e os pagamentos trabalhistas referem-se principalmente aos encerramentos de processos movidos por ex-funcionários e prestadores de serviços. Nenhum destes processos é isoladamente relevante.
- c) Em 30 de setembro de 2024, referia-se às aquisições das controladas Avon Chile, Argentina, Equador e Uruguai no contexto do projeto ELO.
- d) Referem-se aos valores dos passivos contingentes oriundos da combinação de negócios com as entidades da Avon no Brasil e na América Latina.

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

#### 22.2 Contingências com risco de perda avaliado como possível

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

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

|                                       | Controladora     |                  | Consolidado       |                   |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025        | 31/12/2024        |
| Tributários                           | 9.105.216        | 8.546.023        | 12.047.273        | 11.644.243        |
| Cíveis                                | 73.708           | 74.360           | 93.916            | 129.156           |
| Trabalhistas                          | 24.239           | 283.164          | 37.058            | 286.599           |
| <b>Total de passivos contingentes</b> | <b>9.203.163</b> | <b>8.903.547</b> | <b>12.178.247</b> | <b>12.059.998</b> |

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

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

#### 23. OUTROS PASSIVOS

|                                                                                   | Controladora   |                | Consolidado    |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                                   | 30/09/2025     | 31/12/2024     | 30/09/2025     | 31/12/2024     |
| Planos de assistência médica pós-emprego <sup>(a)</sup>                           | 146.986        | 106.938        | 241.307        | 159.727        |
| Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes <sup>(b)</sup>          | 16.509         | 30.196         | 22.140         | 64.822         |
| Provisões para despesas operacionais (marketing, tecnologia, etc.) <sup>(c)</sup> | 78.198         | 119.336        | 125.541        | 257.437        |
| Crer Para Ver <sup>(d)</sup>                                                      | 13.195         | 28.958         | 14.386         | 30.607         |
| Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar                       | 9.405          | 11.386         | 12.664         | 17.811         |
| Crédito de carbono                                                                | 20.443         | 15.085         | 20.443         | 15.085         |
| Seguros a pagar                                                                   | 2.422          | 10.243         | 5.472          | 18.311         |
| Outras provisões <sup>(e)</sup>                                                   | 21.201         | 23.817         | 72.437         | 59.744         |
| <b>Total</b>                                                                      | <b>308.359</b> | <b>345.959</b> | <b>514.390</b> | <b>623.544</b> |
| Circulante                                                                        | 134.776        | 213.103        | 245.277        | 437.094        |
| Não circulante                                                                    | 173.583        | 132.856        | 269.113        | 186.450        |

a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego 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) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.

e) Refere-se a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.



## NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

### 24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

#### 24.1 Capital Social

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

Portanto, em 30 de setembro de 2025, o capital social da Companhia é de R\$6.000.000, composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal (R\$2.000.000, composto por 920.205.397 ações ordinárias subscritas sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2024).

#### 24.2 Pagamento em 2025 de juros sobre o capital próprio distribuídos em 2024

Em 23 de dezembro de 2024, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$170.394 (R\$144.835 líquido de impostos) referentes ao período de 02 de julho de 2024 a 03 de novembro de 2024, dos quais R\$111.500 foram pagos no primeiro trimestre de 2025 e o restante R\$33.335 foram pagos em abril de 2025.

#### 24.3 Ações em tesouraria

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

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

Em 30 de setembro de 2025, a rubrica "Ações em tesouraria" possui a seguinte composição:

|                                        | Quantidade de ações | Valor        | Preço médio por ação - R\$ |
|----------------------------------------|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Saldo em 01 de julho de 2025</b>    | -                   | -            | -                          |
| Adquiridas no programa de recompra     | 1.937.400           | 19.559       | 10                         |
| Utilizadas                             | (1.163.681)         | (11.748)     | 10                         |
| <b>Saldo em 30 de setembro de 2025</b> | <b>773.719</b>      | <b>7.811</b> | <b>20</b>                  |

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

---

### **25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS**

Conforme notas explicativas nº 1.1 e 3.21, a reorganização societária efetivada em 1º de julho de 2025 pela qual a Companhia passou a ser a nova controladora das operações do Grupo, tornou obrigatória a divulgação de informações por segmento. Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava sujeita a essa exigência e, por isso, não apresentou tais informações em exercícios anteriores (vide nota nº 3.21 às demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024). Sendo assim, as informações por segmento divulgadas nestas informações contábeis intermediárias referentes ao período findo em 30 de setembro de 2025 constituem a primeira adoção dessa exigência.

A adoção de divulgação para condições que não existiam anteriormente não configura mudança de política contábil. A obrigatoriedade passou a vigorar em 1º de julho de 2025, com a consolidação das operações do Grupo em decorrência desta incorporação. Sendo assim, as informações por segmento são apresentadas sem comparativos para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024 bem como para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, não havendo aplicação retrospectiva.

Em 30 de junho de 2025, a então controladora Natura &Co Holding S.A. classificou a controlada indireta ACL como ativo mantido para venda, substancialmente representado pelo segmento operacional Avon Internacional e pelas entidades vinculadas ao Avon Card. Essas operações foram apresentadas como "ativos mantidos 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 trimestre findo em 30 de setembro de 2025; situação semelhante aplica-se às entidades situadas em Luxemburgo e à Avon México.

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

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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

|                     | 30/09/2025                                |                                    |                           |                          |                      |                  |                          |
|---------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|
|                     | Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) |                                    |                           |                          |                      |                  |                          |
|                     | Receita líquida                           | Desempenho avaliado pela companhia | Depreciação e amortização | Operações descontinuadas | Resultado Financeiro | Imposto de renda | Lucro líquido (prejuízo) |
| <b>Natura</b>       |                                           |                                    |                           |                          |                      |                  |                          |
| Brasil              | 9.704.237                                 | 1.642.950                          | (387.559)                 | -                        | (511.904)            | 46.129           | 789.616                  |
| Hispana             | 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)                |
| <b>Consolidado</b>  | <b>15.628.541</b>                         | <b>1.786.236</b>                   | <b>(573.135)</b>          | <b>(1.807.120)</b>       | <b>(739.225)</b>     | <b>(130.822)</b> | <b>(1.464.066)</b>       |

|                     | 30/09/2025           |                   |                    |                        |
|---------------------|----------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
|                     | Ativo não circulante | Ativo total       | Passivo circulante | Passivo não circulante |
| <b>Natura</b>       |                      |                   |                    |                        |
| Brasil              | 10.101.340           | 14.746.115        | 4.120.924          | 3.376.617              |
| Hispana             | 6.702.307            | 13.451.569        | 2.817.423          | 1.276.732              |
| Avon Internacional  | -                    | 544.278           | 134.671            | -                      |
| Balanco corporativo | 31.923               | 304.564           | 435.998            | 3.843.336              |
| <b>Consolidado</b>  | <b>16.835.570</b>    | <b>29.046.526</b> | <b>7.509.016</b>   | <b>8.496.685</b>       |

|                                              | 30/09/2025        |                      |
|----------------------------------------------|-------------------|----------------------|
|                                              | Receita líquida   | Ativo não circulante |
| <b>Ásia</b>                                  | -                 | -                    |
| <b>América do Norte</b>                      | <b>1.763.161</b>  | <b>3.863.503</b>     |
| México                                       | 1.721.716         | 3.863.455            |
| Outros                                       | 41.445            | 48                   |
| <b>América do Sul</b>                        | <b>13.865.380</b> | <b>12.934.112</b>    |
| Brasil                                       | 9.704.238         | 10.986.262           |
| Argentina                                    | 1.947.596         | 376.342              |
| Outros                                       | 2.213.546         | 1.571.508            |
| <b>Europa, Oriente Médio e África (EMEA)</b> | -                 | <b>37.955</b>        |
| Outros                                       | -                 | 37.955               |
| <b>Consolidado</b>                           | <b>15.628.541</b> | <b>16.835.570</b>    |

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

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

## 26. RECEITA LÍQUIDA

|                                     | Controladora       |                    | Consolidado        |                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                     | 30/09/2025         | 30/09/2024         | 30/09/2025         | 30/09/2024         |
| Receita bruta tributável            |                    |                    |                    |                    |
| Venda direta                        | 11.918.107         | 12.279.610         | 18.561.059         | 17.949.593         |
| Varejo                              | -                  | -                  | 1.007.371          | 841.450            |
| Online                              | 570.932            | 452.169            | 908.489            | 688.694            |
| Outras vendas                       | 160.181            | 80.317             | 290.332            | 246.138            |
|                                     | <b>12.649.220</b>  | <b>12.812.096</b>  | <b>20.767.251</b>  | <b>19.725.875</b>  |
| Devoluções e cancelamentos          | (125.742)          | (140.531)          | (228.754)          | (216.487)          |
| Descontos comerciais e rebates      | -                  | -                  | (8.277)            | (7.907)            |
| Impostos incidentes sobre as vendas | (2.410.699)        | (2.927.225)        | (4.901.679)        | (4.916.228)        |
|                                     | <b>(2.536.441)</b> | <b>(3.067.756)</b> | <b>(5.138.710)</b> | <b>(5.140.622)</b> |
| <b>Total</b>                        | <b>10.112.779</b>  | <b>9.744.340</b>   | <b>15.628.541</b>  | <b>14.585.253</b>  |

## 27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

|                                                         | Controladora     |                  | Consolidado       |                   |
|---------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                                                         | 30/09/2025       | 30/09/2024       | 30/09/2025        | 30/09/2024        |
| <b>Classificadas por função</b>                         |                  |                  |                   |                   |
| Custo dos produtos vendidos                             | 3.904.717        | 3.802.008        | 5.088.298         | 4.638.056         |
| Despesas com vendas, marketing e logística              | 3.687.871        | 3.481.579        | 6.266.713         | 5.737.794         |
| Despesas administrativas, P&D, TI e projetos            | 1.507.326        | 1.365.045        | 2.330.566         | 1.749.070         |
| <b>Total</b>                                            | <b>9.099.914</b> | <b>8.648.632</b> | <b>13.685.577</b> | <b>12.124.920</b> |
| <b>Classificadas por natureza</b>                       |                  |                  |                   |                   |
| <b>Custo dos produtos vendidos</b>                      | <b>3.904.717</b> | <b>3.802.008</b> | <b>5.088.298</b>  | <b>4.638.056</b>  |
| Matéria-prima/material de embalagem/revenda             | 3.904.717        | 3.802.008        | 4.363.589         | 4.028.531         |
| Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)             | -                | -                | 303.740           | 230.176           |
| Depreciação e amortização                               | -                | -                | 70.340            | 55.286            |
| Outros                                                  | -                | -                | 350.629           | 324.063           |
| <b>Despesas com vendas, marketing e logística</b>       | <b>3.687.871</b> | <b>3.481.579</b> | <b>6.266.713</b>  | <b>5.737.794</b>  |
| Gastos logísticos                                       | 595.108          | 661.771          | 1.124.576         | 898.224           |
| Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)           | 526.445          | 315.045          | 1.324.237         | 1.014.913         |
| Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas | 2.484.060        | 2.418.676        | 3.606.526         | 3.652.391         |
| Depreciação e amortização                               | 82.258           | 86.087           | 211.374           | 172.266           |
| <b>Despesas administrativas, P&amp;D, TI e projetos</b> | <b>1.507.326</b> | <b>1.365.045</b> | <b>2.330.566</b>  | <b>1.749.070</b>  |
| Gastos em inovação                                      | 135.838          | 96.228           | 139.431           | 97.959            |
| Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)           | 761.518          | 892.529          | 1.008.585         | 1.009.231         |
| Demais despesas administrativas                         | 440.647          | 175.835          | 889.833           | 381.499           |
| Depreciação e amortização                               | 169.323          | 200.453          | 292.717           | 260.381           |
| <b>Total</b>                                            | <b>9.099.914</b> | <b>8.648.632</b> | <b>13.685.577</b> | <b>12.124.920</b> |

## 28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

|                                                                          | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                          | 30/09/2025       | 30/09/2024       | 30/09/2025       | 30/09/2024       |
| Salários, participação nos resultados e bonificações                     | 804.800          | 769.627          | 1.712.208        | 1.500.588        |
| Plano de previdência complementar                                        | 3.052            | 12.511           | 16.821           | 27.652           |
| Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos | 52.127           | 53.099           | 58.032           | 57.680           |
| Assistência médica, alimentação e outros benefícios                      | 178.934          | 154.653          | 383.300          | 304.054          |
| Encargos, impostos e contribuições sociais                               | 67.862           | 63.646           | 224.931          | 159.405          |
| INSS                                                                     | 181.188          | 154.038          | 241.270          | 204.941          |
| <b>Total</b>                                                             | <b>1.287.963</b> | <b>1.207.574</b> | <b>2.636.562</b> | <b>2.254.320</b> |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

#### 28.1 Pagamentos baseados em ações

A despesa referente aos planos de opções de compra de ações, ações restritas e ações por performance, incluindo encargos previdenciários, reconhecida no período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, foi de R\$ 52.127 e R\$ 58.032 na Controladora e no Consolidado (R\$ 53.099 e R\$ 57.680, em 30 setembro de 2024), respectivamente.

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, os principais planos atribuídos foram os seguintes:

- a) 10.598.626 unidades de ações restritas, que serão exercíveis ao final do período de até 3 anos, desde que o participante permaneça empregado durante o período de carência; e
- b) 2.155.042 ações restritas, que geralmente são exercíveis em parcelas de 1 a 3 anos, desde que o participante permaneça no emprego durante o período de carência. Essas ações são conhecidas como "Prêmio Equivalentes", por meio dos quais os funcionários elegíveis optam por investir parte de seu pagamento do Programa de Participação nos Lucros na compra de ações da Companhia. A Companhia concederá então Prêmios Equivalentes para igualar essas ações adquiridas.

Do montante total atribuído, 3.524.149 unidades de ações restritas foram originadas com a reorganização societária divulgada na nota explicativa nº 1.1.

## 29. RESULTADO FINANCEIRO

|                                                                                                     | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                                                     | 30/09/2025       | 30/09/2024       | 30/09/2025       | 30/09/2024       |
| Despesas financeiras (juros de dívida) <sup>(a)</sup>                                               | (264.556)        | (229.401)        | (311.872)        | (229.401)        |
| Receitas de aplicações financeiras e outros                                                         | 32.594           | 109.801          | 100.082          | 200.093          |
| Variações cambiais, líquidas                                                                        | (239.073)        | 70.248           | (420.867)        | (39.989)         |
| Ganhos (perdas) com derivativos sobre pagamentos de juros e outras atividades financeiras, líquidas | 15.362           | 24.039           | (131.299)        | (8.595)          |
| Atualização monetária de contingências tributárias, cíveis e trabalhistas                           | (10.249)         | (1.057)          | (18.908)         | (1.640)          |
| Despesas com arrendamentos                                                                          | (45.313)         | (42.953)         | (81.272)         | (66.945)         |
| Outros ganhos (perdas) financeiros                                                                  | (10.743)         | (48.488)         | 154.599          | (10.017)         |
| Ajuste de economia hiperinflacionária (Argentina)                                                   | -                | -                | (29.688)         | (342.369)        |
| <b>Receitas (despesas) financeiras líquidas</b>                                                     | <b>(521.978)</b> | <b>(117.811)</b> | <b>(739.225)</b> | <b>(498.863)</b> |

- a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R\$(301.227), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo no montante de R\$(10.645).

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

## 30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

|                                                                                                                                                      | Controladora     |                  | Consolidado      |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                                                                                                      | 30/09/2025       | 30/09/2024       | 30/09/2025       | 30/09/2024       |
| Outras receitas operacionais, líquidas                                                                                                               |                  |                  |                  |                  |
| Receita com a venda da carteira de clientes                                                                                                          | 37.248           | 29.218           | 37.248           | 29.218           |
| Reversão de provisão de contingências tributárias                                                                                                    | -                | 23.925           | -                | 18.290           |
| Créditos tributários <sup>(a)</sup>                                                                                                                  | 30.240           | 108.038          | 69.094           | 108.711          |
| Indenizações de seguros (CD Canoas) <sup>(b)</sup>                                                                                                   | 20.407           | -                | 20.407           | -                |
| Reversão de perdas de transportes                                                                                                                    | -                | 43.351           | -                | 43.351           |
| Reversão da provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a Avon CARD                                                                            | 200.429          | -                | -                | -                |
| Receita diferida com verba de serviços                                                                                                               | 4.680            | 8.846            | 4.680            | 8.846            |
| Outras receitas operacionais                                                                                                                         | 1.556            | 19.394           | 13.842           | 41.036           |
| <b>Total outras receitas operacionais</b>                                                                                                            | <b>294.560</b>   | <b>232.772</b>   | <b>145.271</b>   | <b>249.452</b>   |
| Outras despesas operacionais, líquidas                                                                                                               |                  |                  |                  |                  |
| Resultado na baixa de imobilizado                                                                                                                    | (4.045)          | (1.452)          | (11.737)         | (6.720)          |
| Crer Para Ver <sup>(c)</sup>                                                                                                                         | (20.700)         | (34.034)         | (25.941)         | (36.521)         |
| Plano de transformação e integração <sup>(d)</sup>                                                                                                   | (152.182)        | (155.254)        | (270.392)        | (190.846)        |
| Gastos com reestruturação                                                                                                                            | (42.935)         | -                | (49.439)         | (12.442)         |
| Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL ( <i>Chapter 11</i> em 2024) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A. | (95.402)         | (370.826)        | (86.695)         | (370.826)        |
| Contingências tributárias                                                                                                                            | (6.106)          | -                | (7.632)          | -                |
| Outras despesas operacionais                                                                                                                         | (18.840)         | (22.222)         | (45.978)         | (64.183)         |
| <b>Total outras despesas operacionais</b>                                                                                                            | <b>(340.210)</b> | <b>(583.788)</b> | <b>(497.814)</b> | <b>(681.538)</b> |
| <b>Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas</b>                                                                                             | <b>(45.650)</b>  | <b>(351.016)</b> | <b>(352.543)</b> | <b>(432.086)</b> |

- a) Refere-se principalmente a créditos PIS e COFINS.  
b) Refere-se a indenização de seguros por lucros cessantes e reembolso de perdas ocorridas no CD de Canoas/RS devido aos eventos climáticos.  
c) 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.  
d) Despesas relacionadas à execução do plano de integração entre marcas Natura e Avon que está apoiado principalmente nos *workstreams* de operações e logística, reorganização de estrutura, revisão de crédito e cobrança e otimizações do modelo comercial.

## 31. RESULTADO POR AÇÃO

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

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

|                                                                                                  | Consolidado     |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
|                                                                                                  | 30/09/2025      | 30/09/2024    |
| Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia                            | (1.464.066)     | 684.929       |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas                                       | 1.773.371.372   | 920.205.397   |
| Média ponderada das ações em tesouraria                                                          | (384.541)       | -             |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria | 1.772.986.831   | 920.205.397   |
| <b>Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação - R\$</b>                                          | <b>(0,8258)</b> | <b>0,7443</b> |

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. Com a consumação da incorporação reversa, em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter as suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, portanto 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 2025, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Para o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2024 também não foi divulgado o resultado diluído por ação, uma vez a Companhia não possuía ações negociáveis naquela data.

O lucro líquido (prejuízo) básico por ação para o resultado das operações descontinuadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está apresentado abaixo:

|                                                                                                                                  | Consolidado     |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                                                  | 30/09/2025      | 30/09/2024      |
| (Prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia                                                                  | (1.807.120)     | (289.881)       |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria, para o cálculo do lucro básico | 1.773.371.372   | 920.205.397     |
| <b>Lucro (prejuízo) básico por ação - R\$</b>                                                                                    | <b>(1,0190)</b> | <b>(0,3150)</b> |

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

## 32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

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



## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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

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

|                                                                   | Controladora     |                  | Consolidado |                  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------|------------------|
|                                                                   | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025  | 31/12/2024       |
| <b>Ativo circulante:</b>                                          |                  |                  |             |                  |
| Natura Logística e Serviços Ltda. <sup>(b)</sup>                  | 207              | 41               | -           | -                |
| Natura Biosphera Franqueadora Ltda. <sup>(b)</sup>                | 1.597            | 504              | -           | -                |
| Natura Comercial Ltda. <sup>(d)</sup>                             | 3.052            | 6.216            | -           | -                |
| Natura Cosméticos S.A. – Argentina <sup>(b)</sup>                 | -                | 148.730          | -           | -                |
| Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia <sup>(b)</sup>                 | -                | 39.684           | -           | -                |
| Natura Distribuidora de México <sup>(b)</sup>                     | -                | 2.521            | -           | -                |
| Newbeauty Franquias Ltda. <sup>(d)</sup>                          | -                | 7.645            | -           | -                |
| Newbeauty Indústria e Comercio de Cosmeticos Ltda. <sup>(d)</sup> | 2.365            | 3.031            | -           | -                |
| Natura &Co Holding S.A. <sup>(b)</sup>                            | -                | 51.074           | -           | 51.074           |
| Natura &Co UK <sup>(c)</sup>                                      | 81.206           | 77.490           | -           | 77.490           |
| Natura &Co Pay Serviços Financeiros <sup>(e)</sup>                | 918.183          | 1.093.579        | -           | -                |
| Natura &Co Pay SCD <sup>(f)</sup>                                 | -                | 145.774          | -           | -                |
| Avon - Reino Unido (ACL) <sup>(c)</sup>                           | 403.278          | 355.543          | -           | 355.543          |
| Natura&Co International S.A. – Luxemburgo <sup>(c)</sup>          | 559.174          | 219.282          | -           | 219.282          |
| Avon Industrial Ltda <sup>(d)</sup>                               | 1.438            | 6.683            | -           | -                |
| Singu Serviços de Beleza Ltda. <sup>(d)</sup>                     | 71               | -                | -           | -                |
| Avon Cosmetics Manufacturing <sup>(c)</sup>                       | 867.208          | 871.564          | -           | 1.514.688        |
| Beauty Prod Hold <sup>(b)</sup>                                   | -                | -                | -           | 2.168            |
| Avon - Equador <sup>(b)</sup>                                     | -                | 30.066           | -           | -                |
| Avon - Chile <sup>(b)</sup>                                       | 3.092            | 4.024            | -           | -                |
| <b>Total do ativo</b>                                             | <b>2.840.871</b> | <b>3.063.451</b> | <b>-</b>    | <b>2.220.245</b> |
| <br>Circulante                                                    | <br>2.437.593    | <br>2.707.908    | <br>-       | <br>1.864.702    |
| Não circulante                                                    | 403.278          | 355.543          | -           | 355.543          |

|                                                                          | Controladora     |                  | Consolidado |                |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------|----------------|
|                                                                          | 30/09/2025       | 31/12/2024       | 30/09/2025  | 31/12/2024     |
| <b>Passivo circulante:</b>                                               |                  |                  |             |                |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. <sup>(d)</sup>           | 1.694.017        | 1.743.593        | -           | -              |
| Natura Cosméticos S.A. – Chile <sup>(b)</sup>                            | -                | 41.464           | -           | -              |
| Natura Cosméticos S.A. – Peru <sup>(b)</sup>                             | -                | 14.411           | -           | -              |
| Natura Cosméticos S.A. – Argentina <sup>(b)</sup>                        | 59.039           | 42.483           | -           | -              |
| Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia <sup>(b)</sup>                        | -                | 14.746           | -           | -              |
| Natura Distribuidora de México <sup>(b)</sup>                            | -                | -                | -           | 2              |
| Natura França <sup>(c)</sup>                                             | 37.062           | -                | -           | -              |
| Natura E.U.A. <sup>(c)</sup>                                             | 545              | -                | -           | -              |
| Natura &Co Holding S.A. <sup>(b)</sup>                                   | -                | -                | -           | 33.638         |
| Natura &Co UK <sup>(b)</sup>                                             | -                | 658              | -           | 4.092          |
| Avon - Reino Unido <sup>(b)</sup>                                        | 55.832           | 48.641           | -           | 163.622        |
| Avon Cosmetics Manufacturing <sup>(d)</sup>                              | -                | -                | -           | 11.974         |
| Avon - Equador <sup>(b)</sup>                                            | -                | 28.646           | -           | -              |
| Avon – Polônia <sup>(b)</sup>                                            | -                | -                | -           | 697            |
| <b>Total do passivo circulante</b>                                       | <b>1.846.495</b> | <b>1.934.642</b> | <b>-</b>    | <b>214.025</b> |
| <br><b>Fornecedores- partes relacionadas</b>                             | <br>1.846.495    | <br>1.934.642    | <br>-       | <br>214.025    |
| <b>Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar <sup>(a)</sup></b> | <b>-</b>         | <b>144.835</b>   | <b>-</b>    | <b>144.835</b> |

- a) Refere-se a distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio.
- b) Refere-se ao rateio de despesas entre as empresas do grupo.
- c) Refere-se substancialmente a empréstimos entre as empresas do grupo.
- d) Valores a valores relativos à compra e venda de produtos.
- e) Refere-se a valores recebidos pela Natura &Co Pay Financeira a serem repassados a Companhia.
- f) Refere-se a valores recebidos pela Natura &Co SCD a serem repassados a Companhia.



## NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

|                                                 | Controladora      |               |                    |                  |
|-------------------------------------------------|-------------------|---------------|--------------------|------------------|
|                                                 | Venda de produtos |               | Compra de produtos |                  |
|                                                 | 30/09/2025        | 30/09/2024    | 30/09/2025         | 30/09/2024       |
| Natura Comercial Ltda.                          | 27.460            | 18.360        | 65.145             | 63.031           |
| Newbeauty Franquias Ltda.                       | 699               | 7.868         | -                  | -                |
| Newbeauty Ind. E Com. de Cosméticos Ltda        | 2.275             | -             | 17.915             | -                |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | 65.711            | 5.570         | 4.649.476          | 4.880.767        |
| Avon Industrial Ltda                            | -                 | 1.319         | 4.008              | 15.643           |
| <b>Total da venda ou compra de produtos</b>     | <b>96.145</b>     | <b>33.117</b> | <b>4.736.544</b>   | <b>4.959.441</b> |

### 32.2 Empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

#### Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Natura&Co International S.A. - Luxemburgo

Durante o período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia celebrou novos contratos de empréstimo tendo como beneficiário outra coligada do grupo, a Natura &Co International S.A. – Luxemburgo, no montante total de 70.000 dólares americanos (equivalentes a aproximadamente R\$388.000), dos quais já foram totalmente disponibilizados. Os empréstimos serão remunerados entre 7,37% e 7,95% a.a., tendo o objetivo de prover fluxo de caixa. Estes empréstimos possuem prazo de liquidação até julho de 2026.

### 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 2025, seu saldo correspondeu a R\$11.447 (R\$10.293 em 30 de setembro de 2024).

No período de nove meses findo em 30 de setembro de 2025, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$42.839 (R\$53.333 em 30 de setembro de 2024).

### 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 a sua antiga controladora Natura &Co Holding S.A., houve a consolidação da estrutura de governança corporativa do Grupo sob a própria Companhia, que passou a exercer a função de nova controladora do Grupo Natura &Co.

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

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

|                           | 30/09/2025    |                      |               | 30/09/2024    |                      |               |
|---------------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|----------------------|---------------|
|                           | Fixa          | Remuneração Variável | Total         | Fixa          | Remuneração Variável | Total         |
| Conselho de Administração | 4.652         | 1.232                | 5.884         | -             | -                    | -             |
| Diretoria executiva       | 26.972        | 35.194               | 65.166        | 20.824        | 35.113               | 55.937        |
|                           | <b>31.624</b> | <b>36.426</b>        | <b>68.050</b> | <b>20.824</b> | <b>35.113</b>        | <b>55.937</b> |

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

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

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

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

### **33. COMPROMISSOS**

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

Adicionalmente, no contexto da transação de alienação da controlada indireta ACL, 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.

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

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

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

|                    | Consolidado               |               |
|--------------------|---------------------------|---------------|
|                    | 30/09/2025 <sup>(a)</sup> | 31/12/2024    |
| Até um ano         | 328.425                   | 12.230        |
| De um a cinco anos | 310.208                   | 15.403        |
| <b>Total</b>       | <b>638.633</b>            | <b>27.633</b> |

- a) Os saldos em 30 de setembro de 2025 incluem os compromissos da controlada indireta ACL, sendo R\$240.743 até um ano e R\$309.136 de um a cinco anos.

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

#### 34. COBERTURA DE SEGUROS

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

| Item                                        | Tipo de cobertura                                                                                                         | Importância segurada |            |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
|                                             |                                                                                                                           | 30/09/2025           | 31/12/2024 |
| Complexo industrial e sites administrativos | Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos                                  | 4.861.510            | 3.000.000  |
| Veículos                                    | Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia                                                           | 700                  | 700        |
| Lucros cessantes                            | Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção | 2.659                | -          |
| Transportes                                 | Danos em mercadorias em trânsito.                                                                                         | 766.837              | 34.977     |
| Responsabilidade civil                      | Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros                               | 273.274              | 271.795    |
| Responsabilidade ambiental                  | Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental                           | 30.000               | 30.000     |

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

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

|                                                                            | Controladora |            | Consolidado |            |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|-------------|------------|
|                                                                            | 30/09/2025   | 30/09/2024 | 30/09/2025  | 30/09/2024 |
| Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos | 10.010       | 35.916     | 58.734      | 60.601     |
| Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos       | 688.157      | -          | -           | -          |

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

O Natura Pay FIDC foi constituído em 31 de outubro de 2024 com prazo de duração indeterminado, e tem como objetivo a aquisição de direitos creditórios originados por entidades nas quais a Companhia possui participação, bem como de títulos e valores mobiliários. Durante o período entre o início das atividades a 31 de dezembro de 2024, foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade de 346.752, correspondente ao montante de R\$350.000; e ii) subordinada, na quantidade de 150.852, correspondente ao montante de R\$152.000. Após a data base destas informações contábeis intermediárias de 30 de setembro de 2025, ocorreu uma nova integralização de cotas no Natura Pay FIDC. Maiores informações estão descritas na nota explicativa nº 38.

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

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

---

As quotas sêniores do FIDC detidas por terceiros são registradas como passivo financeiro sob "Obrigações com cotistas sêniores - Natura Pay FIDC", pois representam o retorno contratual sobre o capital integralizado de terceiros no Fundo, e a remuneração paga aos detentores das quotas sêniores é registrada como despesa financeira. O passivo financeiro com os cotistas sêniores compõe a dívida bruta da Companhia.

Em 30 de setembro de 2025, as obrigações de financiamento devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$366.078 (R\$353.489, em 31 de dezembro de 2024), com uma remuneração de CDI + 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2024).

### **37. OPERAÇÕES DECONTINUADAS**

Conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 14, em 30 de junho de 2025, a Companhia, na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta ACL, no contexto de um único plano coordenado de alienação de uma linha de negócios relevante, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Além do segmento Avon Internacional, a ACL inclui ainda a Avon Rússia e as entidades da Avon na América Central (CARD).

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

Em 30 de setembro de 2025, as operações apresentadas como descontinuadas englobam três perímetros: (i) ACL, cujo grupo de ativos foi mensurado ao valor justo de venda nulo, que contempla as contraprestações contingentes ( "earn-out " ) e pagamentos contingentes, resultando no reconhecimento de perda pelo valor recuperável integral, acrescido do resultado do período de três meses findo em 30 de setembro de 2025; (ii) Avon CARD, cujo grupo de ativos foi mensurado ao valor justo de venda em montante superior ao valor contábil do ativo líquido, não resultando no reconhecimento de perda pelo valor recuperável, acrescido do resultado do período de três meses findo em 30 de setembro de 2025; e (iii) Avon Rússia, cujo resultado está refletido em operações descontinuadas, sem efeito de remensuração individual do perímetro.

Os saldos do período comparativo de três e nove meses findo em 30 de setembro de 2024, refletem, principalmente, a provisão integral dos recebíveis da contraprestação contingente ( "earn-out" ) originados na alienação da antiga controlada The Body Shop.

A abertura dos resultados apresentados em operações descontinuadas na demonstração do resultado dos períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 está apresentada abaixo:

## NATURA COSMÉTICOS S.A.

### NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

|                                                                      | 30/09/2025         | 30/09/2024       |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| <b>Avon Internacional - ACL</b>                                      |                    |                  |
| Redução ao valor recuperável dos ativos líquidos mantidos para venda | (1.700.502)        | -                |
| <b>Perda ao valor recuperável ACL</b>                                | <b>(1.700.502)</b> | -                |
| Prejuízo antes dos impostos                                          | (142.528)          | (439.214)        |
| Imposto de renda e contribuição social                               | 35.910             | 149.333          |
| <b>Resultado líquido das operações descontinuadas</b>                | <b>(106.618)</b>   | <b>(289.881)</b> |
| <b>Total das operações descontinuadas</b>                            | <b>(1.807.120)</b> | <b>(289.881)</b> |

Os resultados consolidados das operações descontinuadas para os períodos de nove meses findos em 30 de setembro de 2025 e 2024 estão apresentados abaixo:

|                                                           | 30/09/2025         | 30/09/2024       |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| Receita líquida                                           | <b>1.525.323</b>   | -                |
| Custo dos produtos vendidos                               | (607.759)          | -                |
| <b>Lucro bruto</b>                                        | <b>917.564</b>     | -                |
| Despesas com Vendas, Marketing e Logística                | (658.726)          | -                |
| Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos              | (240.018)          | (29.542)         |
| Outras despesas operacionais, líquidas                    | (105.285)          | (576.573)        |
| <b>(Despesas) Receitas Operacionais</b>                   | <b>(1.004.029)</b> | <b>(606.115)</b> |
| <b>Prejuízo operacional antes do resultado financeiro</b> | <b>(86.465)</b>    | <b>(606.115)</b> |
| Resultado financeiro                                      | (56.062)           | 166.901          |
| <b>Prejuízo antes dos impostos</b>                        | <b>(142.527)</b>   | <b>(439.214)</b> |
| Imposto de renda e contribuição social                    | 35.909             | 149.333          |
| <b>Prejuízo dos períodos</b>                              | <b>(106.618)</b>   | <b>(289.881)</b> |

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

|                                         | 30/09/2025    | 30/09/2024       |
|-----------------------------------------|---------------|------------------|
| Atividades operacionais                 | 91.066        | (470.265)        |
| Atividades de investimento              | -             | -                |
| Atividades de financiamento             | -             | -                |
| <b>Caixa líquido gerado (consumido)</b> | <b>91.066</b> | <b>(470.265)</b> |

## **NATURA COSMÉTICOS S.A.**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS – INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

REFERENTES AOS PERÍODOS DE NOVE MESES FINDOS EM 30 DE SETEMBRO DE 2025 E 2024  
(Valores em milhares de Reais - R\$, exceto quando mencionado)

---

### **38. EVENTOS SUBSEQUENTES**

#### **Conclusão da alienação das entidades da Avon na América Central e República Dominicana ("Avon CARD")**

Em 3 de outubro de 2025, a Companhia concluiu a alienação do perímetro denominado Avon CARD ao Grupo PDC, abrangendo as operações localizadas na Guatemala, Nicarágua, Panamá, Honduras, El Salvador e República Dominicana. A conclusão da transação estava condicionada à conclusão da reorganização societária das entidades jurídicas que compõem o referido perímetro, bem como à liquidação de determinadas obrigações previstas no contrato de compra e venda, condições estas implementadas na data mencionada. A conclusão da transação não produziu efeito nessas informações contábeis intermediárias.

O valor da contraprestação ajustada recebido pelo Grupo PDC correspondeu a US\$ 24 milhões, acrescido do preço base de US\$1,00 (um dólar americano). A Companhia estima que os efeitos finais representarão um ganho aproximado de US\$25 milhões, sem considerar a reclassificação dos efeitos de conversão de balanço acumulados em outros resultados abrangentes e os efeitos tributários, os quais serão reconhecidos no quarto trimestre de 2025, em operações descontinuadas.

#### **Incorporação da controlada Avon Industrial Ltda**

Na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 31 de outubro de 2025 foi aprovada a incorporação da controlada Avon Industrial Ltda pela Companhia. A Avon Industrial Ltda será extinta e a Companhia a sucederá em todos os seus bens, direitos e obrigações. A consumação e efetivação da incorporação ocorrerá em 1º de novembro de 2025.

O objetivo da incorporação visa a simplificação da estrutura organizacional, que gerou ganhos de eficiência operacional nos últimos trimestres, e que pode resultar em potencial aceleração do aproveitamento de créditos fiscais indiretos.

#### **Integralização de cotas no Natura Pay FIDC**

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

#### **Oferta de resgate antecipado 12ª e 13ª emissão de debêntures da Companhia**

Como efeito da incorporação da Natura &Co Holding S.A., a Companhia concluiu, em 31 de outubro de 2025, a oferta de resgate antecipado da totalidade das debêntures das 12ª e 13ª emissões, com o consequente cancelamento de tais debêntures. A adesão para a oferta de resgate para a 12ª emissão foi do montante total de R\$220.314, composto por: R\$36.243 para a 1ª série com vencimento em setembro de 2027, R\$153.605 para a 2ª série com vencimento em setembro de 2029 e R\$30.466 para a 3ª série com vencimentos entre setembro de 2030 a 2032. Para a 13ª emissão não houve adesão à oferta de resgate. O pagamento aos debenturistas ocorreu em 7 de novembro de 2025. Após a conclusão do resgate antecipado, o valor remanescente do principal remanescente para a 12ª emissão é de R\$829.686.