



natura

Relatório de Administração
2025

Resultados financeiros

Em 2025 a receita líquida somou R\$ 22,2 bilhões, enquanto a margem EBITDA recorrente alcançou 14,1%, uma expansão de 190 pontos-base em relação ao ano anterior. Apesar do cenário macroeconômico desafiador no Brasil, com retração no mercado e impacto na atividade da rede de Consultoras de Beleza, além de instabilidades temporárias pela integração no México e na Argentina, a rentabilidade foi impulsionada por eficiências administrativas e gestão disciplinada de custos.

A alavancagem financeira encerrou o período em 1,31x, dentro da faixa ótima de estrutura de capital. Com a integração no México e na Argentina (Onda 2), a unificação operacional entre Natura e Avon foi finalizada, concluindo o ciclo de custos de transformação, que ficaram abaixo do registrado em 2024.

O lucro líquido totalizou R\$ 974 milhões, excluindo a provisão não recorrente (sem efeito caixa) de R\$ 434 milhões relativa a desinvestimentos e contas a receber da venda da The Body Shop.

Estratégia

Neste ano, a Natura concluiu a estratégia de simplificação corporativa, iniciada em 2022, com a venda das operações da Avon na América Central e República Dominicana (Avon CARD), da Avon Internacional, e da Avon Rússia. A Natura &Co Holding S.A. foi incorporada pela Natura Cosméticos S.A., com a retomada do código NATU3 para negociação das ações. Simultaneamente, a Onda 2 foi finalizada com o encerramento do processo de integração das operações das marcas Natura e Avon na Argentina e no México.

Governança

Em 2025, a Governança Corporativa deu suporte à conclusão das estratégias de simplificação corporativa e de integração operacional e à maior disciplina na alocação de capital. Com a sucessão integral da Natura &Co Holding pela Natura Cosméticos, foram feitos ajustes na estrutura de governança, que manteve o alto padrão de aderência aos princípios do Código Brasileiro de Governança Corporativa. Conheça mais detalhes sobre nossa governança corporativa no site <https://ri.natura.com.br/governanca-corporativa/>.

Pessoas, diversidade e cultura

- Mais de 50% de mulheres em posições de alta liderança desde 2023
- 20,18% de pessoas de grupos sub-representados em cargos gerenciais e acima na América Latina.
- Salário equitativo da perspectiva de gênero na América Latina e de raça no Brasil desde 2023.

O fechamento bem-sucedido dos processos de simplificação e integração permitiu à empresa encerrar os custos de transformação e focar integralmente no fortalecimento de suas operações na América Latina, onde é líder em Beleza e Cuidados Pessoais.

A estratégia de posicionamento de marcas e portfólio na América Latina foi aprimorada para reforçar a complementaridade entre a Natura e a Avon, maximizando as oportunidades de penetração em lares e de conexão com os clientes.

A marca Natura lidera com diferenciação e desejo aspiracional, sustentados por experiências memoráveis e sensoriais, parcerias relevantes, e investimos em alta performance e em ciência aplicada. Reduzimos o time to market dos projetos de inovação e a comunicação da marca consolidou o Marketing de Precisão, com personalização e direcionamento de mensagens e protagonismo digital.

A marca Avon foi completamente redesenhada em 2025, preparando seu relançamento em 2026. Aos 140 anos, a Avon mantém uma essência contemporânea, típica de uma marca tecnológica, e voltará a crescer como porta de entrada para novos lares.

Passamos a oferecer uma jornada omnicanal integrada, que transita de forma natural e fluida entre a venda por relações, o varejo físico, o e-commerce e os marketplaces. Hoje, somos um ecossistema digital que potencializa a venda por relações e empodera as Consultoras de Beleza, com 75% delas engajadas digitalmente e 68% conectadas ao Emaná Pay.

Sustentabilidade

- Líder na América Latina e 4ª colocada global no setor de Personal Products no S&P Global CSA.
- Nova Visão 2050.
- 25 anos de atuação na Amazônia: mais de mil produtos com bioativos do bioma, 46 comunidades e 52 bioingredientes.
- Mecanismo de Financiamento Amazônia Viva: R\$ 40 milhões mobilizados.
- Redução de 10,2% as emissões absolutas de carbono (Escopos 1, 2 e 3)
- 29% de conteúdo reciclado pós-consumo (PCR) nas embalagens da Natura e 21,3% no consolidado Natura e Avon.
- 100% de rastreabilidade ou certificação em cadeias críticas (palma, papel, algodão, etanol, mica e soja).
- Adotamos antecipadamente os padrões globais de reporte IFRS S1 e S2.

➤ Composição do Conselho de Administração

Fábio Colletti Barbosa	Bruno de Araújo Lima Rocha
Antonio Luiz da Cunha Seabra	Gilberto Mifano
Guilherme Peirão Leal	João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Pedro Luiz Barreiros Passos	Maria Eduarda “Duda” Mascarenhas Kertész
Alessandro Giuseppe Carlucci	

➤ Diretoria Estatutária da Natura Cosméticos S.A.

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Ana Beatriz Macedo da Costa
Agenor Leão
Sílvia Lopes Vilas Boas Magalhães

➤ Responsável Técnico

Alessandra Segatelli
CRC 1SP 350415/O

natura



Natura Cosméticos S.A.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
ATIVOS CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	6	50.291	236.885	1.490.706	1.741.187
Títulos e valores mobiliários	7	752.686	810.991	1.180.547	1.666.782
Contas a receber de clientes	8	968.276	1.734.593	4.680.026	4.659.505
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	32	1.589.026	2.707.908	-	1.864.702
Contas a receber - Alienação de controladas	1.2 e 37	-	-	169.116	-
Estoques	9	545.573	809.383	2.965.607	2.386.616
Impostos a recuperar	10	213.022	137.440	1.067.920	542.408
Imposto de renda e contribuição social		105.119	51.027	262.875	147.330
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	-	-	7.709	51.970
Outros ativos	13	184.847	142.544	363.090	319.533
		4.408.840	6.630.771	12.187.596	13.380.033
Ativos não circulantes mantidos para venda	14	-	-	26.708	-
		4.408.840	6.630.771	12.214.304	13.380.033
Total dos ativos circulantes					
NÃO CIRCULANTES					
Contas a receber - Alienação de controladas	5.3.2	-	427.753	-	427.753
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	5.4 e 32	-	355.543	-	355.543
Títulos e valores mobiliários	7	270.150	181.954	31.330	28.692
Impostos a recuperar	10	208.803	154.538	364.897	653.144
Imposto de renda e contribuição social diferidos	11	1.130.147	667.348	2.024.053	1.297.821
Depósitos judiciais	12	490.444	354.869	694.120	544.097
Instrumentos financeiros derivativos	5.1	70.070	46.276	70.070	46.276
Outros ativos	13	5.220	2.776	45.985	4.260
		2.174.834	2.191.057	3.230.455	3.357.586
Investimentos	15	7.674.646	6.748.881	-	-
Imobilizado	16	581.055	499.447	2.469.122	2.058.395
Intangível	17	5.006.826	543.181	10.390.697	779.659
Direito de uso	18	355.362	425.755	666.743	739.561
		15.792.723	10.408.321	16.757.017	6.935.201
Total dos ativos não circulantes		20.201.563	17.039.092	28.971.321	20.315.234
TOTAL DOS ATIVOS					

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024

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

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
RECEITA LÍQUIDA					
Custo dos produtos vendidos	26	14.092.903	14.024.692	21.823.488	21.271.580
	27	(5.528.015)	(5.444.671)	(7.287.168)	(7.063.276)
		8.564.888	8.580.021	14.536.320	14.208.304
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com vendas, marketing e logística	27	(4.836.188)	(4.780.109)	(8.612.735)	(8.609.117)
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	27	(2.244.447)	(2.204.711)	(3.096.489)	(2.536.438)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	8	(328.022)	(296.842)	(544.698)	(418.081)
Resultado de equivalência patrimonial	15	(1.746.598)	449.107	-	-
Outras despesas operacionais, líquidas	30	(536.907)	(771.201)	(866.430)	(1.048.970)
		(1.127.274)	976.265	1.415.968	1.595.698
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		(6.174.418)	(55.769)	(866.918)	(545.521)
Resultado financeiro	29	-	-	-	-
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		(1.744.692)	920.496	549.050	1.050.177
Imposto de renda e contribuição social	11	285.472	108.814	(20.070)	(20.867)
		(1.459.220)	1.029.310	528.980	1.029.310
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS					
PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	37	(326.018)	(268.671)	(2.314.218)	(268.671)
		(1.785.238)	760.639	(1.785.238)	760.639
LUCRO (PREJUÍZO) DOS EXERCÍCIOS					
LUCRO (PREJUÍZO) POR AÇÃO - R\$					
Básico	31	(0.8831)	0.8266	(0.8831)	0.8266
Diluído	31	(0.8831)	0.8266	(0.8831)	0.8266

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024

(Em milhares de reais - R\$)

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

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
RECEITAS					
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		16.762.093	17.384.243	27.489.111	27.163.651
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida das reversões		17.454.906	18.128.568	28.660.913	28.301.813
Outras despesas operacionais, líquidas		(328.022)	(296.842)	(544.698)	(418.081)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS					
		(364.791)	(447.483)	(627.104)	(720.081)
		(12.424.440)	(12.895.238)	(19.404.420)	(18.639.051)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(7.076.307)	(7.480.474)	(10.996.325)	(10.610.290)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(5.114.500)	(4.941.057)	(7.974.033)	(7.549.210)
Perda por redução ao valor recuperável de ativos		(233.633)	(473.707)	(434.062)	(479.551)
VALOR ADICIONADO BRUTO		4.337.653	4.489.005	8.084.691	8.524.600
RETENÇÕES					
Depreciações e amortizações		(343.576)	(390.116)	(813.932)	(694.050)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE	16, 17 e 18	3.994.077	4.098.889	7.270.759	7.830.550
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		(1.681.611)	914.596	255.458	485.245
Resultado de equivalência patrimonial	15	(1.746.598)	449.107	-	-
Receitas financeiras		64.987	465.489	255.458	485.245
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR (OPERAÇÕES CONTINUADAS)		2.312.466	5.013.485	7.526.217	8.315.795
VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR (OPERAÇÕES DESCONTINUADAS)		(326.018)	(268.671)	(1.855.167)	(268.671)
TOTAL DO VALOR ADICIONADO A DISTRIBUIR		1.986.448	4.744.814	5.671.050	8.047.124
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		1.986.448	4.744.814	5.671.050	8.047.124
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (OPERAÇÕES CONTINUADAS)		2.312.466	5.013.485	7.526.217	8.315.795
Passivo		1.379.282	1.442.867	3.128.127	3.016.687
Remuneração direta		1.038.080	1.138.104	2.246.597	2.302.222
Benefícios		251.872	221.460	563.036	494.668
FGTS		89.330	83.303	318.494	219.747
Impostos, taxas e contribuições		1.709.999	2.020.050	2.746.735	3.239.082
Federal		(479.055)	(384.378)	(1.312.943)	(1.080.208)
Estadual		218.054	2.404.428	4.059.678	4.319.290
Remuneração de capitais de terceiros		682.405	521.258	1.122.375	1.030.766
Despesas financeiras		682.405	521.258	1.122.375	1.030.766
Remuneração de capitais próprios		(1.459.220)	1.029.310	528.980	1.029.310
Distribuição de dividendos e juros sobre capital próprio		-	406.859	-	406.859
Lucro (prejuízo) dos exercícios		(1.459.220)	622.451	528.980	622.451
TOTAL DA DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (OPERAÇÕES DESCONTINUADAS)		(326.018)	(268.671)	(1.855.167)	(268.671)

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

		Controladora		Consolidado	
		2025	2024	2025	2024
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO CIRCULANTES					
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	71.907	36.200	100.502	36.345
Passivo de arrendamento	18	83.785	85.389	192.427	111.209
Fornecedores e operações de "risco sacado"	20	1.299.904	1.238.597	4.904.577	4.447.048
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	32	1.223.669	1.934.642	-	214.025
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	24	-	-	-	144.835
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		200.617	382.140	470.756	817.825
Obrigações tributárias	21	272.447	308.676	581.275	544.907
Imposto de renda e contribuição social		-	-	127.260	11.174
Instrumentos financeiros derivativos	5,4	43.262	76.260	324.245	111.248
Outros passivos	23	205.616	213.103	689.797	437.094
Total dos passivos circulantes	14	3.401.207	4.419.842	7.383.839	6.875.710
Passivos relacionados a ativos não circulantes mantidos para venda					
Total dos passivos circulantes NÃO CIRCULANTES		3.401.207	4.419.842	7.383.839	6.875.710
Empréstimos, financiamentos e debêntures	19	2.144.173	2.353.054	6.074.890	2.353.054
Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	36	-	-	558.802	353.489
Passivo de arrendamento	18	189.002	260.327	401.465	571.941
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		8.545	14.994	59.997	36.477
Obrigações tributárias	21	77.976	65.792	158.685	66.095
Imposto de renda e contribuição social		62.588	124.690	104.627	199.782
Provisão para perdas com investimentos em controladas	15	413.673	119.058	-	-
Instrumentos financeiros derivativos		-	-	79.442	-
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	22	702.883	338.564	890.181	462.321
Outros passivos	23	224.806	132.856	282.683	186.450
Total dos passivos não circulantes	24	3.823.646	3.409.335	8.610.772	4.229.609
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social		6.000.000	2.000.000	6.000.000	2.000.000
Ações em tesouraria		(6.017)	-	(6.017)	-
Reservas de capital		2.183.525	539.280	2.183.525	539.280
Reservas de lucros		3.910.680	5.695.544	3.910.680	5.695.544
Ajustes de avaliação patrimonial		888.522	975.091	888.522	975.091
Total do patrimônio líquido		12.976.710	9.209.915	12.976.710	9.209.915
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		20.201.563	17.039.092	28.971.321	20.315.234

DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024

(Em milhares de reais - R\$)

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025

(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto se de outra forma indicado)

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 Jaguara, CEP 05106-000.

A conversão do registro de Categoria "B" para "A", bem como a listagem e admissão das ações da Companhia no Novo Mercado da B3, foram aprovadas em decorrência do cumprimento das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação da antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., pela Companhia. No 2º de julho de 2025, a Companhia iniciou a negociação com as ações NATU3 no segmento do Novo Mercado da B3. A Companhia é uma entidade operacional que possui subsidiárias e controladas no Brasil e no exterior atuando, majoritariamente, no setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, por meio do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de seus produtos. A Natura Cosméticos e suas controladas são denominadas "Companhia".

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

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

1.1. Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Em 30 de junho de 2025, em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum a qual se tornou eficaz nesta data. Com a efetivação da incorporação, o investimento da Natura &Co Holding S.A. na Companhia foi cancelado e a Companhia emitiu 1 (uma) ação ordinária, nominativa e escritural, representativa de seu capital, para cada ação de emissão da Natura &Co Holding S.A. detida por seus acionistas em 1º de julho de 2025, em conformidade com a relação de substituição estabelecida no Protocolo e Justificação.

Portanto, com a consumação da operação em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a sua controladora, a Natura &Co Holding S.A., ambas sob o mesmo controle acionário antes e após a operação. A Natura &Co Holding S.A., foi formalmente extinta nesta data, e a Companhia permanece como a entidade controlante resultante, refletindo a continuidade das operações do Grupo. Consumada a incorporação, o capital social da Companhia foi elevado em R\$4.000.000, passando de R\$2.000.000 para R\$6.000.000, bem como foi constituída a Reserva de Capital decorrente da incorporação, no montante de R\$1.583.536. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal em que se dividiu o capital social da extinta Natura &Co Holding S.A. foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, a serem atribuídas aos acionistas da Companhia em substituição às ações canceladas.

A atualização do Estatuto Social da Companhia, refletindo o novo capital social, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas, realizada em 31 de outubro de 2025, juntamente com a versão consolidada do Estatuto Social. Conforme divulgado anteriormente em suas informações contábeis intercediárias, essa operação caracterizou-se como a reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) - "Combinação de negócios. Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na seção de Resumo das Políticas Contábeis Materiais, nota explicativa nº 3.5 destas demonstrações financeiras.

Apo 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) em aplicação desta política contábil, a Companhia não procede à representação retroativa dos resultados operacionais nem da posição patrimonial da entidade adquirida ou incorporada em períodos ou exercícios anteriores como se já integrassem a Companhia.

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

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

1.2 Conclusão da alienação da controlada indireta Avon Internacional

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

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

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

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

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

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

As três transações supracitadas foram realizadas por controladas indiretas da Companhia. Dessa forma, os efeitos decorrentes da perda de controle, registrados em operações descontinuadas, referem-se substancialmente à visão consolidada. Exceto, na visão controladora, pelo reconhecimento da provisão integral dos recebíveis remanescentes junto à antiga controlada ACL, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680 (efeito nulo na visão consolidada por se tratar de uma transação intragrupo). Informações adicionais sobre as transações estão divulgadas nas notas explicativas nº 4.11, nº 14 e nº 37. Nas demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa, os efeitos associados a essas operações classificadas como ativos não circulante mantido para venda foram classificadas como operação descontinuada no exercício findo em 31 de dezembro de 2025, em decorrência da incorporação reversa ocorrida em 1º de julho de 2025. A reapresentação da demonstração do resultado para o período comparativo referente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024 não foi necessária pelo mesmo motivo, acrescido do fato de que a ACL foi adquirida pela Companhia em 1º de dezembro de 2024, no contexto da conclusão do processo de Chapter 11.

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

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

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

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

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

As demonstrações financeiras foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) demais ativos financeiros referidos na nota explicativa nº 3.7; (iii) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (iv) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações ("phantom shares" da B3) com liquidação em caixa.

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

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

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

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

A Companhia considerou também os requisitos requeridos pela Orientação Técnica OPCPC 10 - Créditos de Carbono (tCO2e), Permissões de emissão ("allowance") e Crédito de Descarbonização (C BIO), vigente para períodos iniciados em 1º de janeiro de 2025, os quais foram consideradas na elaboração destas demonstrações financeiras, não havendo efeitos nos respectivos saldos contábeis.

3.1 Classificação circulante versus não circulante

A Companhia apresenta os ativos e passivos no balanço patrimonial com base na classificação circulante e não circulante, de acordo com a expectativa de liquidação e/ou consumo esperado no curso normal do ciclo operacional, conforme definido pela IAS 1 / CPC 26 (R1) - Apresentação das Demonstrações Contábeis.

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

3.2 Conversão de moeda estrangeira

3.2.1 Moeda funcional

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

3.2.2 Transações e saldos em moeda diferente de sua moeda funcional

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

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

3.2.3 Controladas com outra moeda funcional

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

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

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

3.2.4 Economia hiperinflacionária

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

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

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

3.3 Consolidação

As seguintes práticas são aplicadas na elaboração das demonstrações financeiras:

a) Investimentos em controladas

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

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

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

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

	Participação - %	
	2025	2024
Natura &Co Internacional S.à.R.L. (Luxembourg) ^(a)	100,00	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. - Brasil	100,00	100,00
Natura Comercial Ltda. - Brasil	100,00	100,00
Natura Biosphera Franqueadora Ltda. - Brasil	100,00	100,00
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	99,99	99,99
Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. - Cingapura	100,00	100,00
Natura &Co Pay Services Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda.	100,00	100,00
Natura &Co Pay Holding Financiera S.A.	100,00	100,00
Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. ^(b)	100,00	100,00
Newbeauty Franquias Ltda. ^(c)	100,00	100,00
Fundo de Investimento Essencial - Brasil	100,00	100,00
Natura Pay Fundo de Investimento em		
Direitos Creditórios Crédito Pessoal	27,00	30,30
Natura Europa SAS - França	100,00	100,00
Natura Brazil, Inc. - EUA	100,00	100,00
Avon S.A. do Chile ^(d)	99,88	99,88
Avon Industrial Ltda ^(d)	-	100,00

(a) Sociedades adquiridas pela Companhia durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2024. A Avon Argentina foi incorporada pela Natura Argentina em 1º de agosto de 2025.

(b) Sociedade incorporada pela Companhia em 1º de novembro de 2025.

(c) As sociedades The Body Shop Brasil Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. e The Body Shop Brasil Franquias Ltda. tiveram sua razão social alterada para Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda. e Newbeauty Franquias Ltda., respectivamente.

(d) Com a incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a sociedade se tornou uma controlada direta da Companhia.

As atividades das controladas diretas estão descritas abaixo:

► "Natura &Co International S.à Il." ("Natura &Co International"): empresa constituída em Luxemburgo em 14 de fevereiro de 2020 com o propósito primordial de atuar como o braço financeiro da Companhia (uma "finco"), centralizando a atividade de captação de recursos junto a entidades externas e provendo financiamento para as demais entidades do grupo econômico em nome da entidade controladora. Adicionalmente a entidade também têm como objetivo a gestão e participações em empresas nacionais e estrangeiras. Com a incorporação da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a sociedade se tornou uma controlada direta da Companhia.

► Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Companhia.

► Natura Comercial Ltda. ("Natura Comercial"): suas atividades compreendem a comercialização de produtos de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, por meio de vendas realizadas no mercado de varejo.

► Natura Biosphera Franqueadora Ltda.: outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.

► Natura Cosméticos S.A. - Chile ("Natura Cosméticos - Chile"): Natura Cosméticos S.A. - Peru ("Natura Cosméticos - Peru"), Natura Cosméticos S.A. - Argentina ("Natura Cosméticos - Argentina"), Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia ("Natura Cosméticos - Colômbia") e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V. ("Natura Distribuidora de México"): suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.

► Natura Cosméticos C.A. - Venezuela ("Natura Cosméticos - Venezuela"): encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos, transações ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.

► Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V. ("Natura Cosméticos e Servicios Mexico"): suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.

► Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. ("Natura Cosméticos Mexico"): suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias e/ou em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.

► Natura Europa SAS - França, Natura Brazil Inc., Natura International Inc.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

► Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. - Cingapura: empresa constituída em 2020, ainda sem operações.

► Natura &Co Pay Services Financeiros e Tecnologia em Pagamentos Eletrônicos Ltda. ("Natura &Co Pay"): suas atividades consistem em prestação de serviços e gerenciamento de pagamentos.

► Natura &Co Pay Financiera Holding S.A. ("Natura &CO Pay Holding"): tem como objetivo exclusivo a participação em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

► Fundo de Investimento Essencial - Brasil: fundo de investimento constituído sob forma de condomínio, com objetivo de aplicar recursos em ativos financeiros de diferentes naturezas, riscos e características, sem compromisso de concentração em nenhum ativo ou fator de risco em especial.

► Avon Industrial Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Avon para a Companhia. A sociedade foi incorporada pela Companhia em 1º de novembro de 2025.

► Cosméticos Avon Sociedad Anonima Comercial e Industrial: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Avon para a Companhia. A Companhia foi criada pela Natura Argentina em 1º de agosto de 2025.

► Cosméticos Avon de Uruguay S.A.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

► N&CO Ecuador S.A.S.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

► Avon S.A. do Chile suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

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

3.4 Combinação de negócios e ação por rentabilidade futura ("goodwill")

Combinações de negócios (exceto aquelas envolvendo entidades sob controle comum) são contabilizadas através da aplicação do método de aquisição.

A contraprestação transferida é mensurada pelo valor justo na data da aquisição, bem como os ativos identificáveis adquiridos e passivos assumidos. A contraprestação transferida não inclui valores referentes à liquidação de relacionamentos preexistentes, esses valores são geralmente reconhecidos no resultado do exercício.

A Companhia determina que adquiriu um negócio quando o conjunto de atividades e ativos adquirido inclui *inputs* e um processo substantivo que, juntos, contribuem significativamente para a capacidade de gerar *outputs*. O processo adquirido é considerado substantivo se for crítico para a capacidade de continuar a produzir *outputs*, e os *inputs* adquiridos incluem a força de trabalho organizada com as habilidades necessárias, conhecimento ou experiência para executar esse processo, ou se a capacidade de continuar a produzir *outputs* depende de continuar produzindo *outputs*. Os ativos e passivos financeiros assumidos são avaliados com o objetivo de classificá-los e aloca-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição. Os custos relacionados à aquisição são contabilizados como despesas conforme incorridos e reconhecidos como outras despesas operacionais. Qualquer *goodwill* resultante da transação é testado anualmente em relação ao seu valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode ser prejudicado.

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

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

3.5 Combinação de negócios sob controle comum

Em uma combinação de negócios envolvendo entidades sob controle comum, em que todas as entidades combinadas ou negócios são controlados pela mesma parte, ou partes, antes e depois da combinação de negócios, e esse controle não é transitório, a Companhia aplica o método de valor predecessor. Ao aplicar este método, as demonstrações financeiras consideram os registros contábeis históricos da entidade adquirida como equivalentes aos registros da Companhia, refletindo (a) os resultados operacionais e posição patrimonial da adquirida em exercícios anteriores; (b) os resultados operacionais da Companhia e de sua adquirida resultantes da reestruturação; (c) os ativos e passivos da Companhia a custo histórico (o valor justo líquido, quando aplicável); e (d) os resultados por ação da Companhia em todos os exercícios apresentados (ajustados quando aplicável). Nesses casos, portanto, não há aplicação de *goodwill* nestas operações, sendo qualquer efeito resultante de diferenças entre o saldo contábil adquirido e a contraprestação paga reconhecida no patrimônio líquido.

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

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

Em 1º de novembro de 2025, a Companhia incorporou sua controlada Avon Industrial Ltda., operação realizada entre entidades sob controle comum, não havendo alteração no controle acionário do Grupo antes e após a reorganização. De forma semelhante, em 1º de agosto de 2025, a controlada da Companhia Natura Argentina incorporou a Avon Argentina, igualmente caracterizando uma reorganização societária entre entidades sob o mesmo controle acionário do Grupo antes e após a operação.

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

3.6 Caixa e equivalentes de caixa

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

3.7 Instrumentos financeiros

3.7.1 Ativos financeiros

Esse compromisso, que no presente momento refere-se às operações de todas as marcas da Companhia e, não reflete uma obrigação legal na medida em que regulamentação específica ainda não foi tramitada pelo poder legislativo. Desta forma considerando as práticas historicamente aplicadas pela Companhia e a especificidade dos compromissos assumidos e divulgados ao mercado e sociedade, este compromisso é considerado uma obrigação não formalizada, conforme o IAS 37 / CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.

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

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

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

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

Adicionalmente, os potenciais impactos futuros associados à implementação do SBCE, incluindo riscos regulatórios, oportunidades e possíveis efeitos nos fluxos de caixa, acesso a capital e custo de capital, são tratados no âmbito das divulgações de sustentabilidade, em conformidade com os requerimentos do IFRS 51 (CPBS 01) - Divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. As informações específicas relacionadas a riscos e oportunidades climáticas, estratégias de transição e exposição ao mercado de carbono são divulgadas de forma complementar, em linha com o IFRS 52 (CPBS 02), não afetando, até a presente data, o reconhecimento e a mensuração contábil nas demonstrações financeiras.

3.11 Imobilizado

Ativos imobilizados são mensurados ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável para casos de ativos qualificáveis, e reduzido pela depreciação acumulada e perdas por impairment, quando aplicável. Métodos de depreciação, vidas úteis e valores residuais são revisados a cada data de relatório e ajustados, se aplicável. A depreciação dos demais ativos é calculada para reduzir o custo de itens do imobilizado menos seus valores residuais estimados, usando o método linear ao longo da vida útil e é reconhecida na demonstração do resultado. A vida útil estimada dos bens está mencionada na nota explicativa nº 16 - Imobilizado. Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado em “outras receitas (despesas) operacionais, líquidas”.

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

3.12 Ativos intangíveis

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

A vida útil dos ativos intangíveis é avaliada como definida ou indefinida. Ativos intangíveis com vida definida são amortizados ao longo da vida útil econômica e avaliados quanto à redução ao valor recuperável sempre que houver indicação de que o ativo intangível possa estar com redução ao valor recuperável. O método e o método de amortização para um ativo intangível com vida útil definida são revisados no mínimo no final de cada período de relatório. Mudanças na vida útil esperada ou no padrão esperado de consumo dos benefícios econômicos futuros incorporados ao ativo são consideradas como modificações no período ou método de amortização, conforme apropriado, e são tratadas como mudanças nas estimativas contábeis. A despesa de amortização de ativos intangíveis com vida definida é reconhecida na demonstração do resultado na categoria de despesa que seja consistente com a função dos ativos intangíveis. Ativos intangíveis com vida útil indefinida não são amortizados, mas são submetidos a teste anual de redução ao valor recuperável, e quando as circunstâncias indicam que o valor contábil pode apresentar redução ao valor recuperável, individualmente ou no nível da UGC. A avaliação da vida indefinida é revisada anualmente para determinar se a vida indefinida continua a ser sustentável. Caso contrário, a mudança na vida útil de indefinida para definida é feita de forma prospectiva.

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

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

3.12.1 Software

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

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

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

3.12.2 Marcas e patentes

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

3.12.3 Relacionamentos com representantes

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

3.12.4 Tecnologias desenvolvidas

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

3.13 Impairment de ativos não financeiros

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

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

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

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

3.14 Passivo de arrendamento

A Companhia avalia no início do contrato se ele é, ou contém, um arrendamento. Ou seja, se o contrato confere o direito de controlar o uso de um ativo identificado por um período em troca de contraprestação. A Companhia (como arrendatária) aplica uma abordagem única de reconhecimento e mensuração para todos os arrendamentos, exceto para os de curto prazo e arrendamentos de ativos de baixo valor. A Companhia reconhece um passivo de arrendamento para fazer pagamentos de arrendamentos e ativos de direito de uso que representam o direito de usar os ativos subjacentes. Na data de início do arrendamento, a Companhia reconhece um passivo de arrendamento mensurado pelo valor presente dos pagamentos do arrendamento a serem efetuados durante o prazo do arrendamento. Os pagamentos de arrendamento são pagos sob a forma de pagamentos fixos (em substância) menos quaisquer incentivos de arrendamento a receber, pagamentos variáveis de arrendamento que dependem de um índice ou taxa e valores que se espera serem pagos sob garantias de valor residual. Os pagamentos de arrendamento também incluem o preço de exercício de uma opção de compra razoavelmente certa de ser exercida pela Companhia e pagamentos de multas por rescindir o arrendamento, se o prazo do arrendamento refletir a Companhia exercendo a opção de rescindir. Os pagamentos variáveis de arrendamento que não dependem de índice ou taxa são reconhecidos como despesa (a menos que sejam incorridos para produzir estoques) no período em que ocorre o evento ou condição que desencadeia o pagamento.

Ao calcular o valor presente dos pagamentos do arrendamento, a Companhia usa sua taxa incremental de crédito no momento do início do arrendamento, a taxa de juros implica no arrendamento não é imediatamente determinável. Após a data de início, o valor do passivo de arrendamento é aumentado para refletir o acréscimo de juros e reduzido pelos pagamentos de arrendamento

efetuados. Além disso, o valor contábil dos passivos do arrendamento é reavaliado se houver uma modificação, uma mudança no prazo do arrendamento, uma mudança nos pagamentos de arrendamento (ou seja, mudanças nos pagamentos futuros resultantes de uma mudança em um índice ou taxa usada para determinar tal pagamento de arrendamento) ou uma mudança na avaliação de uma opção de compra do ativo subjacente.

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

3.14.1 Arrendamentos de curto prazo e de ativos de baixo valor

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

3.14.2 Ativo de direito de uso

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

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

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

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

3.15 Operações descontinuadas

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

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

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

3.16 Acordos de financiamento de fornecedores (“risco sacado”)

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

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

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

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

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

3.17 Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

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

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

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

A Companhia possui contratos que preveem o pagamento de honorários advocatícios de êxito decorrentes de processos tributários, cíveis e trabalhistas dos clientes e juros sobre o capital próprio, por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Companhia; entretanto, a parcela dos dividendos que exceder os dividendos mínimos obrigatórios, declarada pela Administração após a data do balanço a que se referem às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada como “dividendo adicional proposto”, no patrimônio líquido. Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

3.18 Impostos e contribuição social correntes e diferidos

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

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

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

No Brasil, incluem o imposto de renda pessoa jurídica (“IRPJ”) e a contribuição social sobre o lucro líquido (“CSLL”), que são calculados com base no lucro tributável, aplicando-se a alíquota de 15% mais adicional de 10% sobre o lucro tributável que exceda R\$240 para IRPJ e 9% para CSLL e considera a compensação de prejuízos fiscais, limitada a 30% do lucro tributável anual. O lucro tributável reflete o (lucro antes dos impostos ajustado por itens não tributáveis e não dedutíveis (itens temporários e permanentes)). Os impostos diferidos representam débitos e créditos fiscais sobre diferenças temporárias entre a base fiscal e a base contábil de ativos e passivos sobre prejuízos fiscais acumulados. Impostos diferidos ativos e passivos são classificados como não circulantes conforme referido pelo IAS 12 / ICP 32 - Tributos sobre o lucro.

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

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

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

Regras do Modelo do Pilar 2 - Alterações à IAS 12 / CPC 32

Em 23 de maio de 2023, o *International Accounting Standards Board* (“IASB”) emitiu a Reforma Tributária Internacional - Regras Modelo do Pilar Dois - Alterações à IAS 12 (equivalente ao CPC 32), iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (“OCDE”), que esclarecem que a IAS 12 (CPC 32) se aplica aos impostos sobre a renda decorrentes de legislações tributárias promulgadas para implementar as regras modelo do Pilar Dois publicadas pela OCDE, incluindo legislações tributárias que implementam os Impostos Mínimos de Implementação Doméstica Qualificados. A aplicação dos requerimentos da legislação do “Pilar 2”, por meio da qual se busca implementar um novo sistema tributário que consistirá em uma “camada extra” à tributação doméstica dos países envolvidos, buscando assegurar o pagamento de uma alíquota efetiva mínima global de 15% por contribuintes integrantes de grandes grupos multinacionais, independentemente de suas jurisdições de residência.

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

Reforma Tributária Brasileira

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

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

de ICMS, PIS e COFINS sob o novo regime.

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

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

3.19 Benefícios a empregados

3.19.1 Benefícios de curto prazo

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

3.19.2 Participação nos resultados

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

3.19.3 Planos de contribuição definida

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

3.19.4 Planos de benefício definido

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

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

3.20 Pagamento baseado em ações

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.21 Dividendos e juros sobre capital próprio

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

3.22 Ações em tesouraria

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

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

3.23 Informações por segmento

Com a incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter instrumentos patrimoniais admitidos à fegra como 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 patrimônios negociados no mercado de capitais.

Assim, essa divulgação configura uma nova exigência a ser aplicada de forma prospect

3.29 Normas novas, alterações e interpretações de normas ainda não efetivas

As normas e interpretações novas e alteradas emitidas, mas não ainda em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Companhia estão de acordo com a seguinte explicação: as alterações da Administração não possuem o potencial de produzir efeitos sobre as demonstrações financeiras. A Companhia pretende adotar essas normas e interpretações novas e alteradas, se aplicável, quando estas entrarem em vigor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Classificação de ativos financeiros com características ambientais, sociais e de governança (ESG) e características semelhantes. Essas características vinculadas a ESG em empréstimos podem influenciar a mensuração desses empréstimos, determinando se devem ser mensurados a custo amortizado ou a valor justo. As alterações esclareceram como os fluxos de caixa contratuais desses empréstimos devem ser avaliados com base nos critérios de pagamentos somente de principal e juros (SPPI);
- Liquidação de passivos por meio de sistemas de pagamento eletrônicos: as alterações esclarecem a natureza dos pagamentos eletrônicos ou pagos por meio de sistemas de pagamento eletrônico, permitindo que as empresas apliquem de forma mais uniforme as diretrizes de mensuração. A classificação desses ativos, além de proporcionar maior transparência para os investidores e outros usuários das demonstrações financeiras. As alterações compreendem:
- Esclarecimentos sobre o que constitui “características sem direito de regresso” e quais são as características dos instrumentos contratualmente vinculados; e
- Introdução de novos requisitos de divulgação para instrumentos financeiros com características contingentes e requisitos adicionais de divulgação para instrumentos patrimoniais mensurados ao valor justo por meio de outros resultados abrangentes (OCI).

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

Considerando as características dos “sustainability-linked bonds” e das debêntures emitidas pela Companhia, cujas cláusulas preveem eventual incremento da remuneração em caso de não atingimento de metas de desempenho em sustentabilidade (SPTs), a Companhia avalia periodicamente, em conjunto com as áreas responsáveis, as expectativas quanto ao cumprimento dessas metas. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e tampouco não existiam evidências objetivas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado, nessa data, qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade. Maiores informações estão divulgadas nas notas explicativas nº 5.3.3 e nº 19.

3.29.3 Melhorias Anuais às Normas Contábeis IFRS - Volume II

Em julho de 2024, o IASB emitiu nove alterações de escopo limitado como parte da sua manutenção periódica das Normas Contábeis IFRS. As alterações incluem esclarecimentos, simplificações, correções ou modificações destinadas a melhorar a consistência das seguintes normas: IFRS 1 - Adoção Inicial das Normas Internacionais de Relatório Financeiro (equivalente ao CPC 37 (R1) - Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade), IFRS 7 - Instrumentos Financeiros: Divulgação (equivalente ao CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidênciação) e sua Orientação para Implementação da IFRS 7, IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (equivalente ao CPC 48 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, mensuração e apresentação), IFRS 10 - Demonstrações Financeiras Consolidadas e IAS 7 - Demonstração dos Fluxos de Caixa (equivalente ao CPC 03 (R2) - Demonstração dos Fluxos de Caixa). Em convergência com essas atualizações, o CPC deverá refletir tais mudanças em futuras revisões dos seguintes pronunciamentos técnicos correspondentes. As alterações terão efeito para os períodos de reporte com início em ou após 1º de janeiro de 2026. As alterações não são esperadas para ter impacto material sobre as demonstrações financeiras da Companhia.

3.29.4 IFRS 19: Subsidiárias sem Responsabilidade Pública: Divulgações

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

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

3.29.5 Alterações às IFRS 9 e a IFRS 7 - Contratos referenciando a eletricidade dependente de condições naturais

Em dezembro de 2024, o IASB emitiu as Alterações à IFRS 9 / CPC 48 - Instrumentos Financeiros e a IFRS 7 - Contratos Referenciando a Eletricidade Dependente de Condições Naturais. As alterações entram em vigor para períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2026. Em convergência com as normas internacionais, o CPC deverá incorporar essas modificações por meio de futuras revisões do IFRS 9 / CPC 48 - Instrumentos financeiros e do IFRS 7 / CPC 40 (R1) - Instrumentos Financeiros: Evidenciação. A Companhia não possui esses tipos de contratos referenciados a eletricidade e, portanto, não espera impacto sobre as suas demonstrações financeiras.

3.30 Outras informações relacionadas às finanças sustentáveis

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

Em 26 de outubro de 2023, a CVM emitiu a Resolução nº 193, que estabeleceu as orientações que definiriam como as informações financeiras relacionadas à sustentabilidade serão divulgadas no Brasil. Em 29 de outubro de 2024, a CVM emitiu as Resoluções nº 217, nº 218 e nº 219.

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

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

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

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

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

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

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

A elaboração das demonstrações financeiras requer da Administração certos julgamentos e o uso de premissas e estimativas baseadas na experiência e em dados. Outros fatores considerados relevantes, que afetam os valores de ativos e passivos e que podem apresentar resultados divergentes dos resultados efetivos. As áreas que requerem maior nível de julgamento e possuem maior complexidade, bem como as áreas nas quais premissas e estimativas são materiais para as demonstrações financeiras, estão divulgadas a seguir:

4.1 Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

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

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

4.2 Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

4.3 Plano de assistência médica pós-emprego

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

4.4 Pagamentos baseados em ações

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

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

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

O valor justo foi determinado utilizando o modelo *Block-Scholes* ou Estocástico, dependendo do tipo de prêmio. O modelo estocástico é utilizado para avaliar prêmios com condições de mercado, a fim de incorporar um fator de desconto no valor justo para a probabilidade de atingir as metas relevantes. Para avaliar prêmios que não estão sujeitos a uma condição de desempenho baseada no mercado, o modelo de preço fixo é utilizado para complementar o por prazo discricionário da B3. Os dados de entrada para o modelo de avaliação *Block-Scholes*. Maiores detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 28.

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

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

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

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

4.6 Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes

A provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes é estimada com base no risco de perda em um modelo de *aging list*. As características das contas a receber da Companhia são: (i) componente financeiro imaterial; (ii) carteira de recebíveis não complexa; e (iii) baixo risco de crédito. Para contas a receber, a Companhia aplica a abordagem simplificada no cálculo das perdas de crédito esperadas (“ECL”) com base nas perdas de crédito esperadas a cada data de relatório. A provisão é determinada com base (i) na experiência histórica de perdas de crédito de cada uma das controladas, observadas em cada grupo do *aging list* de contas a receber; e (ii) ajustes por fatores prospectivos específicos para os inadimplentes e o ambiente econômico. Um intervalo estimado é usado com base na média ponderada das perdas dos últimos 12 meses. O cálculo também considera a antiguidade do tempo de relacionamento do consultor de beleza independente e uma divisão entre contas a receber vendidas renegociadas e não renegociadas.

4.7 Provisão para perdas na realização dos estoques

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

4.8 Arrendamentos - taxa incremental sobre empréstimo do arrendatário

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

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

4.9 Combinação de negócios sob controle comum

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

De forma semelhante, em 1º de agosto de 2025, a controlada da Companhia Natura Argentina incorporou a Avon Argentina, igualmente caracterizando uma reorganização societária entre entidades sob o mesmo controle acionário do Grupo antes e após a operação. Em janeiro de 2024 foi concluída a aquisição da empresa Avon Chile e em agosto de 2024 concluída a aquisição das companhias Avon Argentina, Avon Equador e Avon Uruguai junto à antiga coligada API. Essas operações caracterizam-se como uma reorganização societária sob controle comum, não configurando uma combinação de negócios nos termos do IFRS 3 / CPC 15 (R1) - Combinação de negócios. Em operações dessa natureza, em que todas as entidades ou negócios envolvidos permanecem sob o controle comum, ou partes, antes e depois da combinação, e desde que o controle não seja transitório, a Companhia aplica o método do custo predecessor (valor de livros contábeis) com a aplicação prospectiva, conforme divulgado na nota explicativa nº 3.5.

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

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

O atendimento dessas metas da operação foi avaliado com base em estudos probabilísticos associados aos resultados projetados da The Body Shop na data do balanço, utilizando o método de fluxo de caixa descontado. No primeiro trimestre de 2024, com o protocolo das propostas do administrador judicial, nomeado no contexto do pedido de recuperação judicial no Reino Unido da antiga controlada The Body Shop, tornaram-se disponíveis informações adicionais que impactaram prospectivamente as premissas utilizadas na mensuração da provisão de reserva variável.

Além disso, a Companhia realizou uma revisão variávelmente do método de ajuste integral ao seu valor justo, no montante de R\$485.000, reconhecido em operações descontinuadas por se tratar de um ajuste subsequente diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada. Adicionalmente, para a parcela fixa do recebível, cuja contraparte é a adquirente, o Grupo Aurelius, a aplicação do modelo de perda de crédito esperada (ECL), conforme o IFRS 9 / CPC 48 - Instrumentos Financeiros, requer que a Administração avalie, de forma prospectiva, a probabilidade de recuperação dos fluxos de caixa contratuais ao longo da vida do instrumento, com base em informações razoáveis e sustentáveis disponíveis na data-base, incluindo fatores quantitativos, qualitativos e expectativas futuras. Essa avaliação envolve elevado grau de julgamento, uma vez que não se baseia em parâmetros objetivos ou limites predefinidos, mas nas circunstâncias específicas do ativo financeiro e da controlada.

Em 31 de dezembro de 2025, a Administração aplicou julgamento relevante na mensuração da ECL sobre a parcela fixa do recebível decorrente de venda da antiga controlada The Body Shop. Diante da materialização de evidências das operações descontinuadas, a Administração avaliou a possibilidade de ajuste integral ao seu valor justo, no montante de R\$485.000, reconhecido em operações descontinuadas por se tratar de um ajuste subsequente diretamente relacionado ao desempenho e baixa da operação descontinuada. Adicionalmente, para a parcela fixa do recebível, cuja contraparte é a adquirente, o Grupo Aurelius, a aplicação do modelo de perda de crédito esperada (ECL), conforme o IFRS 9 / CPC 48 - Instrumentos Financeiros, requer que a Administração avalie, de forma prospectiva, a probabilidade de recuperação dos fluxos de caixa contratuais ao longo da vida do instrumento, com base em informações razoáveis e sustentáveis disponíveis na data-base, incluindo fatores quantitativos, qualitativos e expectativas futuras. Essa avaliação envolve elevado grau de julgamento, uma vez que não se baseia em parâmetros objetivos ou limites predefinidos, mas nas circunstâncias específicas do ativo financeiro e da controlada.

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

4.11 Mensuração da perda de crédito esperada para os recebíveis intragrupo associados à ACL e API - visão Controladora para 2025 e 2024 e visão Consolidado para 2024

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

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

As garantias consistiam substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon Latam (recomprada pela Companhia no contexto da alienação da ACL por meio da liquidação de transações intragrupo) e Internacional, as quais foram (avaliadas a partir da perspectiva de geração de receita das operações dentro da metodologia “*relief from royalty*”), imputando um percentual a título de *royalty* sobre tais receitas de forma a remunerar a detentora da marca pela cessão desta. Além do próprio *royalty* (que foi obtido a partir de estudos de mercado suportados por avaliadores externos), os *inputs* não observáveis envolvidos incluíam as projeções de receitas e fluxos de caixa aprovados pelos níveis de governança apropriados da Companhia e utilizados na condução dos negócios e à taxa de desconto, que refletiam os riscos de mercado aplicáveis.

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.2, considerando que, em 31 de dezembro de 2025, a transação de alienação da ACL havia sido formalmente concluída, os recebíveis remanescentes, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680, na visão da Controladora, foram integralmente provisionados devido à ausência de expectativa de recebimento do fluxo contratual, pois serão transferidos ao comprador sem contraprestação, e reconhecidos em operações descontinuadas. No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupo foram eliminadas em operações descontinuadas. Maiores informações estão divulgadas nas notas explicativas nº 3.3.2 e nº 37.

5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

5.1 Considerações gerais e políticas

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

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

5.2 Fatores de risco financeiro

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

5.2.1 Riscos de mercado

Os riscos de mercado refletem o risco de que o valor justo ou fluxos de caixa futuros de um instrumento financeiro flutue como resultado de mudanças em preços de mercado. O risco de mercado inclui risco cambial, risco de taxa de juros e outros riscos de preços. A Companhia está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios, que são principalmente compostas por possíveis flutuações nas taxas de câmbio e taxas de juros. Outros riscos de preço incluem, mudanças nos preços *commodities* e matérias primas. Aspectos climáticos, como por exemplo a disponibilidade de recursos naturais e matérias primas utilizados nos produtos e/ou alterações significativas nos custos desses itens, podem expor a Companhia a riscos adicionais de mercado que afetariam as operações, bem como a mensuração e/ou recuperabilidade de determinados instrumentos financeiros. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a Administração avaliou estes riscos e concluiu não serem materiais.

5.2.1.1 Instrumentos financeiros derivativos utilizados no gerenciamento dos riscos de mercado

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

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, os contratos derivativos são mantidos em diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não estando sujeitos a depósitos de margem para garantir essas operações. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o saldos dos instrumentos financeiros derivativos estão detalhados da seguinte forma:

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

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

	Valor justo</
--	---------------

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

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

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

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

	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo
	Proteção	(Notional)	(Notional)
Valor justo	Taxa de Juros	BRL	794.111
Total			794.111
			26.808

5.2.2 Risco de crédito

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

A Companhia está sujeita também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos. A Companhia considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, que são consideradas como de primeira linha. A política de gestão de liquidez estabelecida pela Administração da Companhia elege as instituições financeiras com as quais os contratos podem ser celebrados, além de definir limites quanto aos percentuais de alocação de recursos e valores absolutos a serem aplicados em cada uma delas.

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

A Companhia possuía recebíveis junto à ACL e API, principalmente, a financiamentos intragrupe providos em 2024 e em períodos anteriores nos valores originais de R\$46.19.480 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 consistiam substancialmente de direitos sobre a propriedade intelectual da marca Avon na América Latina (adquirida pela Companhia como parte da alienação da ACL) e Internacional, as quais foram avaliadas a partir da perspectiva de geração de receita das operações dentro da metodologia “*relief from royalty*”, imputando um percentual a título de *royalty* sobre tais receitas de forma a remunerar a detentora da marca pela cessão desta. Além do próprio *royalty* (que foi obtido a partir de estudos de mercado suportados por avaliadores externos), *inputs* não observáveis envolveriam incluir 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,

	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Controladora						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	287.018	2.680.869	245.239	3.213.126	(997.046)	2.216.080
Derivativos	(43.262)	10.094	59.976	26.808	-	26.808
Passivo de arrendamento	108.774	203.907	49.666	362.347	(89.560)	272.787
Fornecedores e operações de “risco sacado” e fornecedores - partes relacionadas	2.523.573	-	-	2.523.573	-	2.523.573
Consolidado						
Empréstimos, financiamentos e debêntures	478.295	7.018.658	226.255	7.723.208	(1.547.816)	6.175.392
Derivativos	(316.537)	(69.348)	59.976	(325.909)	-	(325.909)
Passivo de arrendamento	246.647	461.807	49.666	758.120	(164.228)	593.892
Fornecedores e operações de “risco sacado” e fornecedores - partes relacionadas	4.904.577	-	-	4.904.577	-	4.904.577

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3 Gestão de capital

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

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

5.4 Mensuração do valor justo

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

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

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

- 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 circulares são equivalentes a seus valores contábeis, principalmente devido aos vencimentos de curto prazo desses instrumentos, associados ao ciclo operacional da Companhia;
- 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 são resultado consideram as taxas pactuadas entre as partes na contratação dos instrumentos, incluindo informações de mercado que possibilitem tal cálculo;

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 intragrupe foram eliminadas. Conforme divulgado nas notas explicativas nº 1.2 e nº 1.4, considerando que, em 31 de dezembro de 2025, a transação de alienação da ACL havia sido formalmente concluída, os recebíveis remanescentes, no montante de US\$75 milhões, equivalentes a R\$412.680, na visão da Controladora, foram integralmente provisionados devido à ausência de expectativa de recebimento do fluxo circulante e foram reconhecidos em operações descontinuadas. No âmbito consolidado, o efeito foi nulo, uma vez que as transações intragrupe foram eliminadas em operações descontinuadas (nota explicativa nº 37).

Recebíveis associados à venda da antiga controlada The Body Shop

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

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

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

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

5.2.3 Risco de liquidez

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

	Controladora	Consolidado
	2025	2024
Total de ativos circulares	4.408.840	6.630.771
Total de passivos circulares	(3.401.207)	(4.419.842)
Total de capital circulante líquido	1.007.633	2.210.929
	4.803.757	6.504.323

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

	Controladora	Consolidado
	2025	2024
Total de ativos circulares	4.408.840	6.630.771
Total de passivos circulares	(3.401.207)	(4.419.842)
Total de capital circulante líquido	1.007.633	2.210.929
	4.803.757	6.504.323

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

- (iii) exceto pelos certificados de recebíveis imobiliários, os quais são mensurados ao seu valor justo pela aplicação da contabilidade de hedge de valor justo, os valores contábeis de empréstimos, financiamentos e debêntures são mensurados por seu custo amortizado e divulgados a valor justo, o qual não difere de forma material dos valores contábeis na medida em que os juros pactuados são consistentes com taxas correntes de mercado; e
- (iv) o valor justo dos derivativos de câmbio (*swap* e *forward*) é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

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

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

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora	Consolidado
	2025	2024
Caixa e bancos	41.236.238,397	852.677
Certificados de depósitos bancários	9.055	8.888
Operações compromissadas ^(a)	-	563.160
	50.291	236.885
	1.490.706	1.741.187

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

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

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

Circulante

Não circulante

- a) A Companhia e suas controladas concentram parte de suas aplicações em fundo de investimento exclusivo, o qual possui participação em cotas do Fundo de Investimento Essencial. Os valores das cotas detidas pela Companhia, na visão Controladora, são apresentados na rubrica “Fundo de Investimento Exclusivo”. As demonstrações financeiras do Fundo de Investimento Exclusivo, no qual o grupo possui participação exclusiva (100% das cotas), foram consolidadas, exceto a cota do Instituto Natura, sendo que os valores de sua carteira foram segregados por tipo de aplicação e classificados como equivalente de caixa e títulos e valores mobiliários, tomando-se como base as práticas contábeis adotadas pela Companhia. Para fins de apresentação consolidada, o saldo dos fundos de investimento exclusivos, bem como, as posições das demais controladas são apresentados exclusivamente no componente financeiro.
- O saldo em 31 de dezembro de 2025, a linha Crer Para Ver representava R\$ 16.096 (R\$81.485 em 31 de dezembro de 2024) no Fundo de Investimento Exclusivo.
- b) Fundos de investimento mútuo referem-se as aplicações financeiras de algumas controladas da Companhia, os quais estão concentrados nas entidades da Argentina, Chile, Colômbia e México.
- c) O Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal (“Natura Pay FIDC”) foi constituído, em 31 de outubro de 2024, sob a forma de condomínio fechado e destina-se, exclusivamente, a investidores profissionais, tal como definidos pela legislação vigente. Incialmente, o prazo de duração é indeterminado. O objetivo do Fundo é proporcionar aos seus cotistas a valorização de suas cotas por meio da aplicação de seu patrimônio líquido na aquisição de: (i) direitos creditórios, formalizados pelos documentos que atestam a existência do crédito, os quais são de cotas a, às condições de cessão estabelecidos no regulamento; e (ii) ativos financeiros, observados os índices de composição e diversificação da carteira.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o saldo, na visão Controladora, referia-se aos aportes realizados pela Companhia no Natura Pay FIDC, que refletem o percentual de participação de 27% (30%, em 31 de dezembro de 2024) da Companhia no FIDC, somados aos rendimentos dos exercícios. Para fins de apresentação consolidada, o saldo das aplicações financeiras do Fundo é apresentado conforme o componente financeiro. As aplicações do FIDC correspondem a operações compromissadas, no montante de R\$1.001.001 (R\$296.122, em 31 de dezembro de 2024) e foram classificadas como equivalentes de caixa. Os recebíveis de direitos creditórios são apresentados no contas a receber e a participação dos cotistas sêniores é registrada no passivo financeiro, em “obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC”.

A composição dos títulos que compõem a carteira do Fundo de Investimento Essencial, o qual a Companhia e suas controladas detém 100% de participação, em 31 de dezembro de 2025 e 2024, é como segue:

	Consolidado
	2025
Certificado de Depósitos Bancários	65.815
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	423.066
Letras financeiras	271.424
Títulos públicos (LFT)	269.293
	1.029.598

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

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora	Consolidado
	2025	2024
Contas a receber de clientes	1.112.942	1.878.694
(-) Perdas de crédito esperadas	(144.666)	(144.101)
	968.276	1.734.593

A exposição máxima ao risco de crédito na data das demonstrações financeiras é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida da provisão para perdas de crédito esperadas, sendo esse valor o saldo de contas a receber de clientes por exposição de risco de perdas de crédito esperadas em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	Controladora	Consolidado
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	776.663	(155.11)
Vencidos:		
Até 30 dias	119.474	(8.765)
De 31 a 60 dias	45.264	(15.741)
De 61 a 90 dias	42.524	(21.329)
De 91 a 180 dias	129.017	(83.320)
	1.112.942	(144.666)

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

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

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

9. ESTOQUES

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

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

	Controladora	Consolidado
	<u>(17.476)</u>	<u>(238.270)</u>
Saldo em 31 de dezembro de 2023		
Aquisição de controlada		(23.902)
Adições, líquidas de reversões ⁽ⁱ⁾	(45.786)	(241.886)
Baixas ^(b)	34.096	188.028
Ajustes de conversão		(11.489)
Saldo em 31 de dezembro de 2024	<u>(29.161)</u>	<u>(327.519)</u>
Adições, líquidas de reversões ⁽ⁱ⁾	(3.520)	(249.060)
Baixas ^(b)	2.279	274.702
Ajustes de conversão		16.523
Incorporação Natura & Co Holding S.A.		(53.405)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	<u>(30.407)</u>	<u>(338.755)</u>

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

O ganho total decorrente da perda de controle, no montante de R\$128.040, reconhecido na demonstração do resultado, em operações descontinuidas, inclui, adicionalmente à baixa dos ativos líquidos, os efeitos da contraprestação recebida, dos custos incrementais diretamente atribuíveis à transação e da reversão dos ajustes acumulados de conversão de balanço (CTA), conforme divulgado na nota explicativa nº 37 - Operações Descontinuidas.

A contraprestação foi liquidada em caixa durante o quarto trimestre de 2025. Como parte da transação, a Companhia firmou acordos para continuar fornecendo produtos acabados para Avon CARD e atuará como licenciadora da marca Avon naquela região.

14.2 Perímetro ACL

Em 18 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contrato vinculante para a alienação da controlada indireta, ACL, a um veículo de aquisição afiliado à Regent, pelo valor de £1,00 (uma Libra Esterlina). O contrato prevê, adicionalmente, a contraprestação contingente ("earn-outs") limitado a 10% do resultado líquido justo 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 contratos não era nulo, em virtude do histórico de resultados líquidos negativos da controlada, da ausência de evidências verificáveis de reversão de lucratividade no curto prazo e do caráter incerto e discricionário dos determinados eventos de liquidez. Dessa forma, a contraprestação considerada para fins de mensuração do valor justo do grupo de ativos foi de £1,00 (uma Libra Esterlina).

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

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

Adicionalmente, o contrato vinculante não incluí o mercado russo da Avon, nem a marca e as operações da Avon para a região da América Latina - incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, esses ativos intangíveis, no montante de R\$994.988, foram reclassificados para ativos operacionais e continuam sujeitos a teste de recuperabilidade (nota explicativa nº 17). A Companhia não identificou indicativos de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis e tampouco na data base destas demonstrações financeiras. O contrato estabelece ainda que, na conclusão, a Companhia disponibilizará à ACL uma linha de crédito garantida de até US\$ 25 milhões, com prazo de utilização de até 12 meses e vencimento em cinco anos a partir do primeiro saque. Em 31 de dezembro de 2025, tal compromisso não foi reconhecido contabilmente por não configurar uma obrigação presente da Companhia. O compromisso é tratado como compromisso firme ainda não reconhecido e divulgado na nota explicativa nº 33, sendo que o reconhecimento contábil ocorrerá na medida em que ocorrer os desembolsos de caixa solicitados pela ACL e estará sujeito ao cálculo de perdas de crédito esperadas, considerando como uma contraparte terceira.

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

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.

O valor da contraprestação foi de RUB2520.400.000 (dois bilhões, quinhentos e vinte mil e quatrocentos Rublos Russos), equivalentes a R\$169.116, em 31 de dezembro de 2025. Para fins da nota explicativa de ativo mantido para venda, os efeitos refletidos correspondem exclusivamente à baixa dos ativos líquidos do perímetro alienado, cujo impacto resultou em perda de R\$380.760, registrada em operações descontinuidas.

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

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

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

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

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

- a) Em 31 de dezembro de 2025, as transferências contemplam substancialmente propriedades das controladas Avon Argentina e Natura México. As propriedades na Argentina foram alienadas durante o quarto trimestre de 2025 e o resultado apurado foi reconhecido em outras receitas operacionais. A Companhia não identificou indicativo de perda por redução ao valor recuperável para os ativos da controlada Natura México.
- b) Esses saldos foram incorporados como parte da reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1.
- c) Em 30 de setembro de 2025, no contexto da alienação da ACL, a marca Avon Latam foi transferida do ativo mantido para venda para o ativo intangível operacional da Companhia (nota explicativa nº 17 - Intangível).
- d) Em 31 de dezembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável no montante total de R\$1.791.126 (R\$1.700.502, em 30 de setembro de 2025, complementado por R\$90.624 no quarto trimestre de 2025, devido à movimentação do ativo líquido da controlada até a data da perda do controle/conclusão da transação).

15. INVESTIMENTOS

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

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

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

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

	1º de julho de 2025	
Controladora	Consolidado	
Ativos		
Caixa e equivalentes de caixa	2.186	75.688
Contas a receber de clientes	-	11.842
Contas a receber intragrupo	158.534	-
Estoques	-	176.498
Impostos a recuperar	-	112.546
Imposto de renda e contribuição social	36.310	43.956
Instrumentos financeiros derivativos	-	54.870

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	1º de novembro de 2025	
Controladora	Consolidado	
Ativo		
Caixa e equivalentes de caixa	23.655	-
Contas a receber de clientes	4.608	-
Contas a receber intragrupo (a)	767.007	-
Estoques	3.524	-
Impostos a recuperar	274.321	-
Depósitos judiciais	76.985	-
Outros ativos circulantes	3.022	-
Imobilizado (b)	130.078	-
Intangível (c)	4.652.189	-
Direito de uso	24.187	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.672	-
Total dos ativos	5.969.248	-

	1º de novembro de 2025	
Passivo		
Passivo de arrendamento	-	26.869
Fornecedores e operações de "risco sacado"	-	146.753
Fornecedores - partes relacionadas (a)	-	41.319
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	-	1.457
Obrigações tributárias	-	13.333
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (d)	-	384.608
Outros passivos	-	25.264
Total dos passivos	639.603	-
a) Do saldo incorporado de contas a receber e fornecedores com partes relacionadas, os montantes de R\$47.845 e R\$38.865, respectivamente, eram detidos junto à Companhia. Essas transações foram extintas com a consumação da incorporação reversa, sem o efeito caixa.		
b) Do valor total de imobilizado, o montante de R\$1.29.629 corresponde as mais valias identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.		
c) Goodwill Avon Brasil no montante de R\$4.442.544 e mais valias relacionadas as consultoras sêniores, no montante de R\$209.645, identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.		
d) Do valor total de contingências, o montante de R\$364.274 corresponde as mais valias identificadas na combinação de negócios da Avon Brasil.		

Aquisição de controladas em 2024

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

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

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

	Avon Chile	Avon Argentina	Avon Uruguai	Avon Equador
Ativo				
Caixa e equivalentes de caixa	49.219	52.589	9.031	13.575
Contas a receber de clientes	15.002	123.610	6.425	15.527
Contas a receber de clientes - partes relacionadas	3.777	33.401	495	598
Estoques	48.596	385.028	1.646	38.445
Impostos a recuperar	232	15.976	2.365	1.670
Outros ativos circulantes e não circulantes	1.593	25.876	1.317	5.772
Imposto de renda e contribuição social	1.452	-	-	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	-	-	2.990	14.401
Imobilizado	839	234.559	59	3.966
Intangível	1.237	9.717	742	-
Direito de uso	20.273	-	-	10.773
Total dos ativos	142.220	880.756	25.070	104.727

	Avon Chile	Avon Argentina	Avon Uruguai	Avon Equador
Passivo				
Passivo de arrendamento - circulante e não circulante	21.473	-	-	12.943
Fornecedores e operações de "risco sacado"	48.312	123.161	1.967	38.244
Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	131.337	305.789	757	20.872
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	9.468	36.059	1.213	7.032
Obrigações tributárias	1.753	42.541	1.954	4.169
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	15.748	20.472	1.503	-
Outros passivos circulantes	22.981	75.852	4.889	24.384
Total dos passivos	251.072	603.874	12.283	107.644
Patrimônio líquido (negativo) adquirido	(108.852)	276.882	12.787	(2.917)

	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay CD	Avon Industrial	Avon Argentina	Combinação de negócios Avon Latam (b)	Outras controladas (a)	Natura &Co International S. á.r.l.(b)	Avon Chile	Outras controladas (e)	Total	Total
Percentual de participação	100,00%	99,99%	99,99%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	98,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,88%	-	-	-
Patrimônio líquido das controladas	2.702.607	258.581	160.454	862.553	1.090.698	195.176	107.838	202.280	329.187	612.300	-	-	93.593	-	6.615.267	(3.428.575)	-	(3.489.358)	3.125.909
Participação no patrimônio líquido	2.649.571	258.555	160.438	862.470	1.090.480	195.176	107.838	202.280	329.187	611.688	-	-	93.592	-	6.561.275	(3.428.575)	-	(3.493.550)	3.067.725
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	115.640	54.275	78.423	332.624	114.595	65.850	36.470	86.609	22.386	29.674	(42.245)	-	(47.303)	-	846.998	(2.495.240)	(299)	(2.495.539)	(1.648.541)
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98.503	-	98.503	176.755	-	176.755	275.528
Apio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.014.868	-	1.014.868	2.903.122	-	2.903.122	3.917.990
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.123.864	206.543	79.864	1.134.539	936.881	120.619	111.368	150.671	306.685	579.462	938.240	7.869	1.014.868	52.276	6.748.881	(99.632)	(19.426)	(119.058)	6.629.823
Incorporação Natura &Co Holding (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	307.075	5.853.692
Incorporação Avon Argentina (c)	-	-	-	(92.653)	-	-	-	-	-	-	-	92.653	-	-	-	-	-	-	-
Incorporação Avon Industrial (d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(889.421)	-	(4.440.225)	-	(5.329.646)	-	-	-	(5.329.646)
Resultado de equivalência patrimonial	115.640	54.270	78.415	332.591	114.572	65.850	36.470	86.609	22.386	29.644	(42.245)	(54.137)	(4.440.225)	15.873	855.938	(2.495.240)	(299)	(63.178)	(2.558.717)
Resultado de equivalência patrimonial - combinação de negócios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(26.163)	-	(26.163)	(17.656)	-	(17.656)	(43.819)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	1.189	(1.536)	2.159	(414.552)	38.403	8.707	-	-	(84)	73	-	(2.435)	-	(102)	(368.178)	(22.246)	4.209	254	(17.783)
Ajustes de conversão - combinação de negócios.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	33.142	-	33.142	166.671	-	166.671	199.813
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	(593)	-	-	220.339	-	-	-	-	-	-	-	(43.950)	-	-	175.796	(28.310)	-	-	(28.310)
Contribuição da controladora para planos de opções de ações	5.439	-	-	-	-	-	-	-	200	2.509	-	-	(8)	-	8.140	-	-	-	8.140
Ganho/perdas atuárias	(3.624)	(722)	-	-	624	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(3.722)	-	-	-	(3.722)
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	(46.529)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.574)	-	-	-	(53.103)	9.576	-	9.576	(43.527)
Dividendos Recebidos	-	-	-	(318.074)	-	-	-	(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	(358.074)	-	-	-	(358.074)
Aumentos de capital/capitalização de mútuo	454.185	-	-	280	-	-	-	-	-	-	-	-	-	881	455.346	1.731.432	30.747	1.181.701	2.337.047
Redução de Capital	-	-	-	-	-	-	-	(10.000)	(25.000)	-	-	-	-	-	(35.000)	-	-	-	(35.000)
Baixa de Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(12.500)	-	-	-	-	(12.500)
Reclassificação - Investimentos para provisão de perda de investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37.172	37.172	-	(37.172)	(37.172)	-
Saldos em 31 de dezembro 2025	2.649.571	258.555	160.438	862.470	1.090.480	195.176	107.838	202.280	329.187	611.688	-	-	1.113.371	93.592	7.674.646	(348.698)	(64.975)	(413.673)	7.260.973

17. INTANGÍVEL
Teste de recuperabilidade de ativos intangíveis com vida útil indefinida
Os saldos de goodwill de empresas adquiridas, bem como os ativos intangíveis com vida útil indefinida foram alocados aos grupos de UGC que se esperam beneficiar das sinergias das combinações de negócios. De acordo com o IAS 36 / CPC 01 (R1) - Redução do Valor Recuperável de Ativos, quando uma UGC ou um grupo de UGC possui um ativo intangível com vida útil indefinida alocado, a Companhia deve realizar no mínimo anualmente o teste de recuperabilidade do seu valor contábil.
A marca “Avon Latam ou IP Latam” foi reconhecida como parte da combinação de negócios para aquisição da ACL em 4 de dezembro de 2024 pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Com a incorporação da antiga controlada Natura &Co Holding S.A, em 1º de julho de 2025, os ativos intangíveis com vida útil indefinida e goodwill Avon Brasil e Latam passaram a compor os saldos da Companhia.
Conforme divulgado na nota explicativa nº 14, a alienação da ACL, concluída em 31 de dezembro de 2025, não incluiu a marca e as operações da Avon para a região da América Latina – incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, em 30 de setembro de 2025, esses ativos intangíveis foram reclassificados para ativos intangíveis e estão sujeitos a teste de recuperabilidade. A Companhia não identificou indicativos de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis e tampouco na data base destas demonstrações financeiras.
O valor contábil dos intangíveis com vida útil indefinida e goodwill alocados a UGC Natura (antiga “Natura &Co Latam”) estão apresentados a seguir:

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

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

	Controladora					
	Vida útil em anos	2024	Incorporação Avon Industrial - PPA Avon Brasil	Adições	Baixas	Transferências
Valor de custo: software	3 a 10	1.574.610	-	22.585	(5.557)	(5.614)
Goodwill Avon Brasil	-	-	4.442.544	-	-	-
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	209.645	-	-	-
Total custo		1.574.610	4.652.189	22.585	(5.557)	(5.614)
Valor da amortização: software						
Relacionamento com representantes de vendas	(1.031.429)	-	-	(194.108)	379	-
Total amortização acumulada						
		(1.031.429)	-	(199.774)	379	-
Total líquido		543.181	4.652.189	(177.189)	(5.178)	(5.614)

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

	Controladora					
	Vida útil em anos	2023	Adições	Baixas	Transferências	2024
Valor de custo: software	3 a 10	1.360.043	71.216	(18.632)	796	1.413.423
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	161.187	2.682	(2.682)	-	161.187
Total custo		1.521.230	73.898	(21.314)	796	1.574.610
Valor da amortização: software						
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	-	-	833.845	-	-
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	161.143	-	1.337
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	-	-	-	483.269	18.746
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8751	141	(5.557)	-	4
Total custo		2.078.305	86.106	(35.512)	987.563	209.945
Valor da amortização: software						
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	(1.297.448)	(248.791)	23.986	-	-	(7.573)
Relacionamento com clientes varejistas	(454)	-	-	-	-	(140)
Relacionamento com representantes de vendas	(744)	(67.230)	-	-	-	(661)
Outros intangíveis	(744)	-	-	-	-	(1.314)
Total amortização acumulada		(1.298.646)	(325.533)	23.986	-	(9.234)
Total líquido		779.659	(239.427)	(11.526)	987.563	200.711

	Consolidado					
	Vida útil em anos	2023	Aquisição de coligadas	Adições	Baixas	Transferências
Valor de custo: software	2,5 a 10	1.841.443	34.426	125.789	(28.136)	(5.488)
Goodwill aquisição de lojas Singu	-	52.049	-	-	-	-
Relacionamento com clientes varejistas	10	203	-	-	-	251
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	606	-	12.275	(4.130)	-
Total custo		1.894.301	34.426	138.064	(32.266)	(5.488)
Valor da amortização: software						
Relacionamento com clientes varejistas	(971.561)	(22.730)	(275.496)	10.615	2.368	(40.644)
Outros intangíveis	(202)	-	-	-	-	(252)
Total amortização acumulada		(972.370)	(22.730)	(277.527)	12.509	2.368
Total líquido		921.931	11.696	(139.463)	(19.757)	(38.086)

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

	Controladora				
	Vida útil em anos ^(a)	2024	Incorporação Avon Industrial	Adições	Baixas
Valor de custo: Veículos	3	65.420	-	26.949	(21.788)
Edifícios	3 a 10	752.625	-	24.187	6.305
software	2,5 a 10	5.566	-	-	(5.566)
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	-	434
Total custo		834.080	-	24.187	33.688
Valor da depreciação: software					
Edifícios	(39.149)	-	-	(24.150)	21.788
software	(360.552)	-	-	(65.458)	8.524
Máquinas e equipamentos	(3.961)	-	-	(1.606)	5.567
Total depreciação acumulada		(408.325)	-	(93.984)	38.086
Total líquido		425.755	-	(69.296)	(34.284)

	Controladora				
	Vida útil em anos ^(a)	2023	Adições	Baixas	2024
Valor de custo: Veículos	3	61.213	11.344	(7.137)	65.420
Edifícios	3 a 10	731.944	54.862	(34.181)	752.625
software	2,5 a 10	13.912	-	(8.346)	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	-	10.469
Total custo		817.538	66.206	(49.664)	834.080
Valor da depreciação: software					
Veículos	(39.149)	-	-	(24.150)	21.788
Edifícios	(360.552)	-	-	(65.458)	8.524
software	(3.961)	-	-	(1.606)	5.567
Máquinas e equipamentos	(4.663)	-	-	(2.770)	2.207
Total depreciação acumulada		(408.325)	-	(93.984)	38.086
Total líquido		425.755	-	(60.296)	(34.284)

	Controladora				
	Vida útil em anos ^(a)	2023	Adições	Baixas	2024
Valor de custo: Veículos	3	61.213	11.344	(7.137)	65.420
Edifícios	3 a 10	731.944	54.862	(34.181)	752.625
software	2,5 a 10	13.912	-	(8.346)	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	-	10.469
Total custo		817.538	66.206	(49.664)	834.080
Valor da depreciação: software					
Veículos	(39.149)	-	-	(24.150)	21.788
Edifícios	(360.552)	-	-	(65.458)	8.524
software	(3.961)	-	-	(1.606)	5.567
Máquinas e equipamentos	(4.663)	-	-	(2.770)	2.207
Total depreciação acumulada		(408.325)	-	(93.984)	38.086
Total líquido		425.755	-	(60.296)	(34.284)

	Consolidado					
	Vida útil em anos ^(a)	2024	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão
Valor de custo: Veículos	3	80.584	52.929	(31.015)	-	8.908
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	2.400	(5.686)	-	1.205
Edifícios	3 a 10	1.185.499	71.477	(65.142)	476	47.729
Equipamentos de informática	-	-	-	-	-	66
Lojas de varejo	3 a 4	167.971	42.154	(61.088)	-	(384)
software	3	11.092	-	(9.352)	-	68
Total custo		1.459.147	168.960	(172.283)	476	57.842
Valor da depreciação: software						
Veículos	(49.307)	(36.292)	31.001	-	-	(839)
Máquinas e equipamentos	(6.803)	(5.916)	14.130	-	-	(6.599)
Edifícios	(572.699)	(167.051)	29.265	-	-	18.615
Equipamentos de informática	-	(670)	-	-	-	(375)
Lojas de varejo	(81.760)	(26.297)	48.250	-	-	7.263
software	(9.017)	(2.057)	9.352	-	-	(51)
Total depreciação acumulada		(719.586)	(238.283)	131.998	-	18.014
Total líquido		739.561	(69.323)	(40.285)	476	57.842

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

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

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.

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

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

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

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

b) Passivo de arrendamento

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

22.1.1 Tributárias

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

22.1.2 Cíveis

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

22.1.3 Trabalhistas

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

22.1.4 Contingências com risco de perda avaliado como possível

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

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

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

O aumento nos saldos de tributários e cíveis está relacionado a incorporações 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 relacionada ao julgamento favorável à Companhia em uma ação judicial coletiva movida por um sindicato, que questionava o pagamento de horas extras e adicionais salariais, bem como da adoção do método estatístico do “valor esperado” na mensuração de determinados processos, substituindo a avaliação individualizada pela aplicação do provisionamento total pelo ticket médio.

22.2.2 Tributárias

Apresentamos a abaixo as contingências classificadas com probabilidade de perda possível mais relevantes referentes às seguintes matérias:

a) Ações judiciais que se discute a equiparação à industrial prevista no Decreto nº 989/2015, que passou a exigir o IPI nas operações de saída realizadas por estabelecimentos atacatistas interdependentes dos produtos mencionados no referido dispositivo legal. Em 31 de dezembro de 2025, o valor em discussão é de R\$ 2.877.073 (R\$2.635.772, em 31 de dezembro de 2024).

b) Processos administrativos e judiciais que se discute a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.768.413 (R\$1.726.005, em 31 de dezembro de 2024).

c) Autos de infração em que a Secretária da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IRPJ e de CSLL, para questionar a dedutibilidade fiscal da amortização de ágio realizada no contexto de uma reorganização societária entre as partes relacionadas. Relativamente ao período de 2004 a 2007, em 3 de fevereiro de 2026, a Companhia obteve uma decisão desfavorável na última instância administrativa e, por isso, discutirá seu direito em juízo. Em relação ao período de 2008 e 2009, a Companhia discute no judiciário a legalidade da decisão administrativa que rejeitou os embargos de declaração, que questionam o recurso sepecial indeferido. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 1.763.871 (2004 a 2007 - R\$ 913.516 e 2008 a 2009 - R\$ 850.355).

d) Autos de infração em que a Secretária da Receita Federal do Brasil e as Secretarias de Fazenda Estaduais exigem débitos tributários de IPI e/ou ICMS por discordar da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Em alguns processos da Avon Industrial também há cobrança de PIS, COFINS e Imposto de Importação. Aguarda-se o julgamento dos processos. Em 31 de dezembro de 2025, o valor total em discussão classificado como perda possível é de R\$ 3.480.201 (R\$3.117.490, em 31 de dezembro de 2024).

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Planos de assistência médica pós-emprego ^(a)	183.380	106.938	221.002	159.727
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	58.320	30.196	59.739	64.822
Provisões para despesas operacionais (marketing/tecnologia etc.) ^(c)	100.122	119.336	187.285	257.437
Obrigação financeira relacionada ao litígio Chapman oriundo da antiga coligada API (Chapter 11) ^(d)	-	-	368.386	-
Crer Para Ver ^(e)	17.374	28.958	17.547	30.607
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	14.754	11.386	19.794	17.811
Crédito de carbono	23.646	15.085	23.646	15.085
Seguros a pagar	9.705	10.243	15.348	18.311
Outras provisões ^(f)	23.121	23.817	52.733	59.744
Total	430.422	345.959	965.480	623.544
Circulante	205.616	213.103	682.797	437.094
Não circulante	224.806	132.856	282.683	186.450

- a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego da Companhia e suas controladas.
- b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homeneagar 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) Refere-se a provisão da obrigação financeira relacionada a litígio de produtos de talco da antiga coligada API, denominado como case Chapman, para maiores detalhes veja nota explicativa nº 37 - Operações descontinuadas.
- e) Contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- f) Refere-se a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

Plano de assistência médica pós-emprego

Plano de assistência médica pós-emprego conforme detalhamento na nota explicativa nº 31.8.4. O plano médio após desligamento encontra-se fechado para novas inclusões de colaboradores ativos elegíveis. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024 respectivamente, o tempo de duração médio ponderada da obrigação é de 14 e 21,9 anos, e sua base de cálculo atuarial avaliu:

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

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

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

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

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

Abaixo apresentamos as movimentações do passivo atuarial para o plano de assistência médica pós-emprego (Natura Cosméticos) e plano de benefício definido da antiga coligada API, no qual a Companhia passou a ser a patrocinado na conclusão do Chapter 11, para os exercícos fmdos em 31 de dezembro de 2025 e 2024:

	31/12/2025			
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo)			
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro
Natura				
Brasil	13.479.051	2.068.799	(543.442)	-
Hispâna	8.344.437	448.742	(270.489)	(29.017)
Avon Internacional	-	-	(44.499)	-
Gastos corporativos	-	(287.642)	(4.239.700)	(697.797)
Consolidado	21.823.488	2.229.892	(813.931)	(2.070,7)

	31/12/2025			
	Receita líquida Ativo não circulante			
América do Norte				
México	2.612.138	-	-	4.028.031
Outros	2.551.121	-	-	42.977.938
América do Sul				
Brasil	19.211.350	-	-	10.625.423
Argentina	13.479.051	-	-	403.797
Outros	2.644.935	-	-	1.634.262
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	3.087.364	-	-	35.504
Outros	-	-	-	35.508
Consolidado	21.823.488	-	-	16.757.017

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Receita bruta tributável:				
Venda direta	16.323.892	17.068.399	25.502.080	25.717.757
Varejo	-	-	1.535.918	1.340.347
Online	1.002.021	813.548	1.542.803	1.197.217
Outras vendas	331.099	445.474	448.291	374.684
Subtotal	17.657.012	18.327.421	29.029.092	28.630.005
Devolução e cancelamentos	(202.106)	(198.691)	(355.769)	(316.907)
Descontos comerciais e rebates	-	(162)	(12.410)	(11.222)
Impostos incidentes sobre as vendas	(3.362.003)	(4.103.876)	(6.837.425)	(7.030.233)
Subtotal	(3.564.109)	(4.302.729)	(7.205.604)	(7.358.425)
Total	14.092.903	14.024.692	21.823.488	21.271.580

	Controladora		Consolidado	
	2025	2024	2025	2024
Saldo no início do exercício	(106.938)	(161.796)	(159.727)	(209.288)
Custo do serviço corrente	(4.543)	744	(3.958)	14.099
Custo dos juros	(12.702)	(14.752)	(18.313)	(21.517)
Despesas pagas	5.117	5.777	7.478	7.640
Ganhos (perdas) atuais em outros resultados abrangentes	(11.555)	63.089	(17.143)	49.339
Incorporação Avon Industrial	(23.420)	-	-	-
Assunção plano de pensão de benefício definido da antiga coligada API, no contexto do Chapter 11	(29.339)	-	(29.339)	-
Saldo no final do exercício	(183.380)	(106.938)	(221.002)	(159.727)

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Capital Social

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

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

Política de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio

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

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

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

Adicionalmente, em 14 de março, 27 de junho, 29 de novembro e 23 de dezembro de 2024, o Conselho de Administração aprovou a distribuição de juros sobre o capital próprio, no montante bruto total de R\$ 406.859 (R\$345.830 líquidos de impostos), referentes aos seguintes períodos: de 1º de janeiro a 13 de março de 2024, de 14 de março a 7 de abril de 2024, de 8 de abril a 1º de julho de 2024 e de 2 de julho de 2024 a 31 de dezembro de 2024. Exceto pela última aprovação, realizada em 23 de dezembro de 2024, no valor bruto de R\$ 170.394 (R\$ 144.835 líquidos de impostos), que foi pago ao longo de 2025, os demais valores foram quitados durante o exercício de 2024. Considerando que as distribuições no decorrer do exercício excederam o percentual mínimo obrigatório, o valor remanescente do lucro foi absorvido por meio das reservas de lucro.

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

Ações em tesouraria

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

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

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

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

O custo mínimo e máximo do saldo de ações em tesouraria em 31 de dezembro de 2025, foram R\$9.42 e R\$10.58, respectivamente.

Reserva de capital

A Reserva de capital teve um aumento de R\$1.644.245, referente ao saldo de incorporação reversa da Natura &Co Holding S.A., no montante de R\$1.583.536, e a movimentação dos planos de opção de compra de ações e ações, no montante de R\$65.709, totalizando R\$1.649.245, em 31 de dezembro de 2025 (R\$539.280 em 31 de dezembro de 2024).

Reserva de lucros

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

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

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

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

Ajuste de avaliação patrimonial - Outros resultados abrangentes

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

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, a reorganização societária efetivada em 1º de julho de 2025, pela qual a Companhia incorporou sua 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 32.1 às demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2024). Sendo assim, as informações por segmento divulgadas nestas informações contábeis intermediárias referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foram apresentadas sob o formato de uma única entidade. A adoção de divulgação 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 demonstração desta incorporação. Sendo assim, as informações por segmento são apresentadas sem comparativos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2024, não havendo aplicação retrospectiva.

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

As controladas indiretas da Companhia, Avon Card, ACL e Avon Rússia foram alienadas nos terceiro e quarto trimestres de 2025, respectivamente (vide notas explicativas nº 1,2, nº 14 e nº 37).

O principal gestor das operações (CODM), representado pelo Conselho de Administração, avalia a Companhia como um único segmento operacional (“Natura”), com abertura geográfica entre Brasil e Hispânica apenas para detalhamento gerencial. O segmento “Avon Internacional” permanece classificado como operação descontinuada (conforme nota nº 1.2). Em razão de alterações no perímetro societário - por exemplo, Avon México e as operações de Avon Argentina, Uruguai e Equador (adquiridas em agosto de 2024), esta divulgação não é comparável ao segmento “Natura &Co Latam” anteriormente apresentado pela Companhia, devido ao seu caráter prospectivo. As informações abaixo são apresentadas com base na estrutura interna de gestão adotada pelo CODM.A Companhia é avaliada como um único segmento operacional (“Natura”), com desdobramento geográfico entre Brasil e Hispânica. O segmento “Avon Internacional” é apresentado separadamente por estar classificado como operação descontinuada.

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

	31/12/2025			
	Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo)			
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Operações descontinuadas	Resultado Financeiro
Natura				
Brasil	13.479.051	2.068.799	(543.442)	-
Hispâna	8.344.437	448.742	(270.489)	(29.017)
Avon Internacional	-	-	(44.499)	-
Gastos corporativos	-	(287.642)	(4.239.700)	(697.797)
Consolidado	21.823.488	2.229.892	(813.931)	(2.070,7)

	31/12/2025			
	Receita líquida Ativo não circulante			
América do Norte				
México	2.612.138	-	-	4.028.031
Outros	2.551.121	-	-	42.977.938
América do Sul				
Brasil	19.211.350	-	-	10.625.423
Argentina	13.479.051	-	-	403.797
Outros	2.644.935	-	-	1.634.262
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	3.087.364	-	-	35.504
Outros	-	-	-	35.508
Consolidado	21.823.488	-	-	16.757.017

e projetos		2.244.447	2.204.711	3.096.489	2.536.438
Total		12.608.650	12.429.491	18.996.392	18.208.831
Classificadas por natureza					
Custo dos produtos vendidos		5.528.015	5.444.671	7.287.168	7.063.276
Matéria-prima/material					
de embalagem/revenda	5.528.015	5.444.671	6.286.635	6.232.276	
Custos com pessoal					
(nota explicativa nº 28)	-	-	427.603	321.015	
Depreciação e amortização			103.660	73.992	
Outros	-	-	469.270	435.993	
Despesas com vendas, marketing e logística		4.836.188	4.780.109	8.612.735	8.609.117
Gastos logísticos	814.365	916.312	1.579.780	1.191.375	
Despesas com pessoal					
(nota explicativa nº 28)	812.886	633.809	1.778.278	1.764.250	
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	3.109.069	3.106.830	5.000.368	5.399.409	
Depreciação e amortização	99.868	123.158	254.309	254.083	
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos		2.244.447	2.204.711	3.096.489	2.536.438
Gastos em inovação	208.783	143.949	213.866	147.488	
Despesas com pessoal					
(nota explicativa nº 28)	809.673	1.019.837	1.246.641	1.210.237	
Demais despesas administrativas	982.283	773.970	1.180.019	810.938	
Depreciação e amortização	243.708	266.955	455.963	365.975	
Total		12.608.650	12.429.491	18.996.392	18.208.831

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

- a) Refere-se a transações de compra e venda de produtos e serviços, bem como rateio de despesas entre as empresas do grupo.
- b) Refere-se a dividendos a receber das controladas.
- c) Refere-se a serviços de aquisição e intermediação de pagamentos.
- d) Refere-se a mútuos com empresas do grupo (controladas e coligadas).

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

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

32.2 Empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

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

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

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

Natura Cosméticos S.A (Brasil) e Avon México

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

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

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

32.3 Transações com partes relacionadas não controladas e não consolidadas

Instituto Natura

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

No exercício findo em 31 de dezembro de 2025, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$54.151 (R\$68.113 em 31 de dezembro de 2024).

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS

Aos Administradores e Acionistas da

Natura Cosméticos S.A.

Opinião

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

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

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria.

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

Principais assuntos de auditoria

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

Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Por que é um PAA?

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

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

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

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

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

Operações descontinuadas e alienação da controlada indireta Avon Internacional

Por que é um PAA?

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

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

Como o assunto foi conduzido em nossa auditoria

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

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

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As demonstrações individuais e consolidadas do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em

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

Auditoria do exercício anterior

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

Remuneração do pessoal-chave da Administração

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

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

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

	2025			2024		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável	Total	Fixa	Variável	Total

Conselho de Administração	7.133	1.243	8.376	-	-	-
Diretoria Executiva	24.844	36.639	71.483	30.456	52.587	83.043
Total	41.977	37.882	79.859	30.456	52.587	83.043

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

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

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

33. COMPROMISSOS

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

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

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

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

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

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

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

34. COBERTURA DE SEGUROS

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

	Importância segurada	
Item	2025	2024
Complexo industrial e sites administrativos	6.084.145	3.000.000
Veículos	-	-
Transportes	857.505	700
Responsabilidade civil	685.414	34.977
Responsabilidade ambiental	274.010	271.795
	30.000	30.000

35. INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA

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

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

36. OBRIGAÇÕES COM COTISTAS SÊNIORES DO NATURA PAY FIDC

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

Durante o período entre o início das atividades e 31 de dezembro de 2024, foram integralizadas cotas com as subclasses de i) “sênior 1”, na quantidade de 346.752, correspondente ao montante de R\$350.000; e ii) subordinada, na quantidade de 150.852, correspondente ao montante de R\$152.000. Em 10 de outubro de 2025 foram integralizadas cotas com as subclasses de i) “sênior 1”, na quantidade de 200.000, correspondente ao montante de R\$200.000, com uma remuneração de CDI + 1,10%, e ii) subordinada, na quantidade de 50.000, correspondente ao montante de R\$50.000.

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

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

37. OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

Alienação de controladas nas notas explicativas nº 1.2 e nº 14, em 30 de junho de 2025, a Companhia, na qualidade da controladora incorporada Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda das controladas indiretas ACL, Avon Rússia e Avon CARD, no contexto de um único plano coordenado de alienação de uma linha de negócios relevante, representada substancialmente pelo segmento operacional Avon Internacional. Com a incorporação reversa em 1º de julho de 2025, os saldos contábeis da então controladora Natura &Co Holding S.A. foram incorporados pela Companhia de forma prospectiva (conforme nota explicativa nº 1.2). Assim, em 31 de dezembro de 2025, os valores de operações descontinuadas referem-se exclusivamente ao período de seis meses findo em 31 de dezembro de 2025, uma vez que não havia saldos registrados pela Companhia em operações descontinuadas até 30 de junho de 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Em 4 de dezembro de 2024, a antiga controladora do Grupo, por meio de sua controlada Natura &Co UK Holding Limited, recomprou os ativos operacionais da API fora dos Estados Unidos, após a conclusão do processo de *Chapter 11*. No contexto dessa transação, foi acordada, a assunção da exposição econômico-financeira associada a um único processo específico envolvendo produtos de talco da API, o caso Chapman. Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia, à luz de evento processual relevante, a saber, a emissão de decisão preliminar pela Corte de Apelação da Califórnia indicando tendência de manutenção da decisão desfavorável de primeira instância, reavaliou a mensuração de sua obrigação presente, com base na melhor estimativa do desembolso provável de caixa no contexto de garantidora financeira do litígio. Como resultado, a obrigação foi mensurada no valor total estimado da exposição do litígio, correspondente a aproximadamente US\$67 milhões.

milhões (R\$368.386), em 31 de dezembro de 2025, incluindo principal e juros. Esse montante foi reconhecido no grupo de “Outros Passivos”, devido à natureza de garantidora econômico-financeira do litígio, com contrapartida registrada no resultado de Operações Descontinuadas, em Outras Despesas Operacionais, refletindo a origem econômica do passivo em um segmento operacional anteriormente alienado pela Companhia. Em 11 de fevereiro de