

Índice

Dados da Empresa

Composição do Capital	1
-----------------------	---

DFs Individuais

Balanço Patrimonial Ativo	2
Balanço Patrimonial Passivo	3
Demonstração do Resultado	4
Demonstração do Resultado Abrangente	5
Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)	6

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2026 à 31/03/2026	8
DMPL - 01/01/2025 à 31/03/2025	9
Demonstração de Valor Adicionado	10

DFs Consolidadas

Balanço Patrimonial Ativo	11
Balanço Patrimonial Passivo	12
Demonstração do Resultado	13
Demonstração do Resultado Abrangente	14
Demonstração do Fluxo de Caixa (Método Indireto)	15

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DMPL - 01/01/2026 à 31/03/2026	17
DMPL - 01/01/2025 à 31/03/2025	18
Demonstração de Valor Adicionado	19

Comentário do Desempenho	20
--------------------------	----

Notas Explicativas	45
--------------------	----

Pareceres e Declarações

Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva	76
Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras	77
Declaração dos Diretores sobre o Relatório do Auditor Independente	78

Dados da Empresa / Composição do Capital

Número de Ações (Mil)	Trimestre Atual 31/03/2026
Do Capital Integralizado	
Ordinárias	1.374.558
Preferenciais	0
Total	1.374.558
Em Tesouraria	
Ordinárias	377
Preferenciais	0
Total	377

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 31/03/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
1	Ativo Total	19.390.713	20.201.563
1.01	Ativo Circulante	3.833.330	4.408.840
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	55.684	50.291
1.01.02	Aplicações Financeiras	545.458	752.686
1.01.03	Contas a Receber	1.886.844	2.557.302
1.01.03.01	Clientes	776.128	968.276
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	1.110.716	1.589.026
1.01.03.02.02	Contas a receber de clientes - partes relacionadas	1.110.716	1.589.026
1.01.04	Estoques	653.192	545.573
1.01.06	Tributos a Recuperar	317.573	318.141
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	317.573	318.141
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	210.070	213.022
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	107.503	105.119
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	374.579	184.847
1.01.08.03	Outros	374.579	184.847
1.01.08.03.03	Outros Créditos	374.579	184.847
1.02	Ativo Não Circulante	15.557.383	15.792.723
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	2.177.356	2.174.834
1.02.01.07	Tributos Diferidos	1.115.064	1.130.147
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	1.115.064	1.130.147
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	1.062.292	1.044.687
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	499.459	490.444
1.02.01.10.04	Títulos e valores mobiliários	257.575	270.150
1.02.01.10.05	Impostos a Recuperar	215.700	208.803
1.02.01.10.06	Outros ativos não circulantes	4.656	5.220
1.02.01.10.07	Instrumentos Financeiros Derivativos	84.902	70.070
1.02.02	Investimentos	7.519.917	7.674.646
1.02.02.01	Participações Societárias	7.519.917	7.674.646
1.02.02.01.02	Participações em Controladas	7.519.917	7.674.646
1.02.03	Imobilizado	914.778	936.417
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	574.374	581.055
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	340.404	355.362
1.02.04	Intangível	4.945.332	5.006.826
1.02.04.01	Intangíveis	4.945.332	5.006.826

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 31/03/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
2	Passivo Total	19.390.713	20.201.563
2.01	Passivo Circulante	3.259.566	3.401.207
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	239.483	200.617
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	239.483	200.617
2.01.02	Fornecedores	1.188.676	1.299.904
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	1.188.676	1.299.904
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	1.188.676	1.299.904
2.01.03	Obrigações Fiscais	252.938	272.447
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	252.938	272.447
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	252.938	272.447
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	112.384	71.907
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	112.384	71.907
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	112.384	71.907
2.01.05	Outras Obrigações	1.466.085	1.556.332
2.01.05.01	Passivos com Partes Relacionadas	1.132.977	1.223.669
2.01.05.01.02	Débitos com Controladas	1.132.977	1.223.669
2.01.05.02	Outros	333.108	332.663
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	34.182	43.262
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	82.758	83.785
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	216.168	205.616
2.02	Passivo Não Circulante	3.668.701	3.823.646
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	2.145.521	2.144.173
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	2.145.521	2.144.173
2.02.02	Outras Obrigações	228.660	338.111
2.02.02.02	Outros	228.660	338.111
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	77.976	77.976
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	128.456	189.002
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	8.545	8.545
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	13.683	62.588
2.02.04	Provisões	1.294.520	1.341.362
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	679.537	702.883
2.02.04.02	Outras Provisões	614.983	638.479
2.02.04.02.04	Outras provisões	229.070	224.806
2.02.04.02.06	Provisão para perda com investimentos em controladas	385.913	413.673
2.03	Patrimônio Líquido	12.462.446	12.976.710
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	6.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.191.765	2.183.525
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.191.765	2.183.525
2.03.04	Reservas de Lucros	3.462.350	3.904.663
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	3.466.155	3.910.680
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-3.805	-6.017
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	808.331	888.522

DFs Individuais / Demonstração do Resultado**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	2.822.433	2.946.357
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.119.154	-1.129.169
3.03	Resultado Bruto	1.703.279	1.817.188
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-2.059.485	-1.512.894
3.04.01	Despesas com Vendas	-1.091.244	-1.006.711
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-493.329	-502.727
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-64.320	-75.580
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-21.511	-124.643
3.04.06	Resultado de Equivalência Patrimonial	-389.081	196.767
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	-356.206	304.294
3.06	Resultado Financeiro	-97.164	-223.033
3.06.02	Despesas Financeiras	-97.164	-223.033
3.06.02.01	Resultado Financeiro Líquido	-97.164	-223.033
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-453.370	81.261
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	8.845	15.478
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-444.525	96.739
3.11	Lucro/Prejuízo do Período	-444.525	96.739
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)		
3.99.01	Lucro Básico por Ação		
3.99.01.01	ON	-0,3235	0,1051
3.99.02	Lucro Diluído por Ação		
3.99.02.01	ON	-0,3235	0,1051

DFs Individuais / Demonstração do Resultado Abrangente**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
4.01	Lucro Líquido do Período	-444.525	96.739
4.02	Outros Resultados Abrangentes	-80.192	-170.604
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	-155.106	-193.137
4.02.02	Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	-738
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	0	251
4.02.04	Equivalência sobre ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	-9.869	-55.195
4.02.05	Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	3.355	16.266
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	79.799	73.626
4.02.12	Outros resultados abrangentes	1.629	-11.677
4.03	Resultado Abrangente do Período	-524.717	-73.865

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		01/01/2026 à 31/03/2026	Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	202.530	305.207
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	187.194	345.260
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	100.613	84.165
6.01.01.02	Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos swap e forward	434	-17.154
6.01.01.03	Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17.723	11.696
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-10.498	-6.476
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	-8.845	-15.478
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	3.504	262
6.01.01.07	Resultado de equivalência patrimonial	389.081	-196.765
6.01.01.08	Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos e outros passivos	82.497	80.997
6.01.01.10	Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	5.267	20.015
6.01.01.11	Perdas efetivas e provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	64.320	75.580
6.01.01.12	Provisão para perdas nos estoques	1.974	3.698
6.01.01.13	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	0	95.402
6.01.01.14	(Prejuízo) Lucro líquido do período	-444.525	96.739
6.01.01.15	Lucros cessantes CD Canoas	0	-15.000
6.01.01.16	Outras movimentos para reconciliar o lucro	-22.981	-30.663
6.01.01.17	Atualização monetária de contingências	8.976	5.078
6.01.01.18	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	6.055	18.815
6.01.01.19	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-6.401	34.182
6.01.01.20	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	100.167
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	134.971	85.543
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	606.138	379.639
6.01.02.02	(aumento) - Estoques	-109.593	-158.647
6.01.02.03	redução/(aumento) - Imp. a Recuperar	-6.292	-33.344
6.01.02.04	redução/(aumento) - Outros ativos	-187.536	-187.709
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	-201.920	138.037
6.01.02.06	(redução) - Salários	38.866	64.663
6.01.02.07	(redução)/aumento - Obrig.Tributárias	-19.509	-78.045
6.01.02.08	(redução) - Outros passivos	14.817	-39.051
6.01.03	Outros	-119.635	-125.596
6.01.03.02	Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais	-138	-505
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-24.346	-16.444
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-40.672	-43.514
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-48.424	-46.318
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-6.055	-18.815
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	-126.181	-269.092

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-9.390	-6.024
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-2.309.424	-2.955.260
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	2.523.962	2.674.422
6.02.06	Recebimento de dividendos de controladas	19.459	40.000
6.02.07	Aumento de capital em Controladas	-362.454	-35.578
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	11.666	13.348
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	-70.956	-181.438
6.03.03	Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	2.212	0
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	0	-111.500
6.03.05	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	0	-14.768
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-73.168	-55.170
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	5.393	-145.323
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	50.291	236.885
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	55.684	91.562

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2026 à 31/03/2026

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido
5.01	Saldos Iniciais	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	10.452	0	0	0	10.452
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	17.484	0	0	0	17.484
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-9.065	0	0	0	-9.065
5.04.10	Imposto de renda sobre planos de ações	0	2.033	0	0	0	2.033
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-444.525	-80.191	-524.716
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-444.525	0	-444.525
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-80.191	-80.191
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	79.799	79.799
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-159.990	-159.990
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	6.000.000	2.187.960	3.910.680	-444.525	808.331	12.462.446

DFs Individuais / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 31/03/2025

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido
5.01	Saldos Iniciais	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	18.257	0	0	0	18.257
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	21.589	0	0	0	21.589
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	-3.332	0	0	0	-3.332
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	96.739	-170.604	-73.865
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	96.739	0	96.739
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-170.604	-170.604
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	73.626	73.626
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-244.230	-244.230
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	2.000.000	557.537	5.695.544	96.739	804.487	9.154.307

DFs Individuais / Demonstração de Valor Adicionado**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
7.01	Receitas	3.390.120	3.575.938
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	3.484.732	3.689.266
7.01.02	Outras Receitas	-30.292	-37.748
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-64.320	-75.580
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-2.466.846	-2.613.583
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-1.451.633	-1.506.444
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-1.015.213	-1.008.615
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	0	-98.524
7.03	Valor Adicionado Bruto	923.274	962.355
7.04	Retenções	-100.613	-84.165
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-100.613	-84.165
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	822.661	878.190
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	-337.242	53.622
7.06.01	Resultado de Equivalência Patrimonial	-389.081	196.767
7.06.02	Receitas Financeiras	51.839	-143.145
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	485.419	931.812
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	485.419	931.812
7.08.01	Pessoal	410.514	357.841
7.08.01.01	Remuneração Direta	292.560	284.224
7.08.01.02	Benefícios	72.619	52.480
7.08.01.03	F.G.T.S.	45.335	21.137
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	370.427	397.344
7.08.02.01	Federais	-57.333	-57.016
7.08.02.02	Estaduais	427.760	454.360
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	149.003	79.888
7.08.03.01	Juros	149.003	79.888
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-444.525	96.739
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-444.525	96.739

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 31/03/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
1	Ativo Total	27.909.605	28.971.321
1.01	Ativo Circulante	11.583.198	12.214.304
1.01.01	Caixa e Equivalentes de Caixa	1.709.728	1.490.706
1.01.02	Aplicações Financeiras	656.956	1.180.547
1.01.03	Contas a Receber	4.198.957	4.849.142
1.01.03.01	Clientes	4.198.957	4.680.026
1.01.03.02	Outras Contas a Receber	0	169.116
1.01.03.02.01	Contas a receber - Alienação de controladas	0	169.116
1.01.04	Estoques	3.158.353	2.965.607
1.01.06	Tributos a Recuperar	1.212.814	1.330.795
1.01.06.01	Tributos Correntes a Recuperar	1.212.814	1.330.795
1.01.06.01.01	Tributos Correntes a Recuperar	1.003.783	1.067.920
1.01.06.01.02	Imposto de Renda e Contribuição Social	209.031	262.875
1.01.08	Outros Ativos Circulantes	646.390	397.507
1.01.08.01	Ativos Não-Correntes a Venda	34.090	26.708
1.01.08.03	Outros	612.300	370.799
1.01.08.03.02	Instrumentos Financeiros Derivativos	26.564	7.709
1.01.08.03.03	Outros Créditos	585.736	363.090
1.02	Ativo Não Circulante	16.326.407	16.757.017
1.02.01	Ativo Realizável a Longo Prazo	3.274.726	3.230.455
1.02.01.07	Tributos Diferidos	2.044.011	2.024.053
1.02.01.07.01	Imposto de Renda e Contribuição Social Diferidos	2.044.011	2.024.053
1.02.01.10	Outros Ativos Não Circulantes	1.230.715	1.206.402
1.02.01.10.03	Depósitos Judiciais	710.667	694.120
1.02.01.10.04	Títulos e valores mobiliários	30.224	31.330
1.02.01.10.05	Impostos a Recuperar	365.321	364.897
1.02.01.10.06	Outros ativos não circulantes	39.601	45.985
1.02.01.10.07	Instrumentos Financeiros Derivativos	84.902	70.070
1.02.03	Imobilizado	3.032.372	3.135.865
1.02.03.01	Imobilizado em Operação	2.415.504	2.469.122
1.02.03.02	Direito de Uso em Arrendamento	616.868	666.743
1.02.04	Intangível	10.019.309	10.390.697
1.02.04.01	Intangíveis	10.019.309	10.390.697

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Trimestre Atual 31/03/2026	Exercício Anterior 31/12/2025
2	Passivo Total	27.909.605	28.971.321
2.01	Passivo Circulante	7.036.643	7.383.839
2.01.01	Obrigações Sociais e Trabalhistas	552.895	470.756
2.01.01.02	Obrigações Trabalhistas	552.895	470.756
2.01.02	Fornecedores	4.415.934	4.904.577
2.01.02.01	Fornecedores Nacionais	4.415.934	4.904.577
2.01.02.01.01	Fornecedores e operações de risco sacado	4.415.934	4.904.577
2.01.03	Obrigações Fiscais	527.787	708.535
2.01.03.01	Obrigações Fiscais Federais	527.787	708.535
2.01.03.01.01	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	75.483	127.260
2.01.03.01.02	Outras Obrigações Fiscais Federais	452.304	581.275
2.01.04	Empréstimos e Financiamentos	483.855	100.502
2.01.04.01	Empréstimos e Financiamentos	483.855	100.502
2.01.04.01.01	Em Moeda Nacional	483.855	100.502
2.01.05	Outras Obrigações	1.056.172	1.199.469
2.01.05.02	Outros	1.056.172	1.199.469
2.01.05.02.04	Instrumentos financeiros derivativos	547.559	324.245
2.01.05.02.05	Arrendamento mercantil	177.677	192.427
2.01.05.02.06	Outras contas a pagar	330.936	682.797
2.02	Passivo Não Circulante	8.410.516	8.610.772
2.02.01	Empréstimos e Financiamentos	5.879.345	6.074.890
2.02.01.01	Empréstimos e Financiamentos	5.879.345	6.074.890
2.02.02	Outras Obrigações	1.192.165	1.283.576
2.02.02.02	Outros	1.192.165	1.283.576
2.02.02.02.03	Obrigações tributárias	195.918	158.685
2.02.02.02.04	Arrendamento mercantil	315.712	401.465
2.02.02.02.05	Obrigações Sociais e Trabalhistas	52.950	59.997
2.02.02.02.06	Imposto de Renda e Contribuição Social a Pagar	47.966	104.627
2.02.02.02.07	Obrigações com cotistas sêniores na Natura Pay FIDC	579.619	558.802
2.02.04	Provisões	1.339.006	1.252.306
2.02.04.01	Provisões Fiscais Previdenciárias Trabalhistas e Cíveis	871.174	890.181
2.02.04.02	Outras Provisões	467.832	362.125
2.02.04.02.04	Outras Provisões	285.706	282.683
2.02.04.02.05	Instrumentos financeiros derivativos	182.126	79.442
2.03	Patrimônio Líquido Consolidado	12.462.446	12.976.710
2.03.01	Capital Social Realizado	6.000.000	6.000.000
2.03.02	Reservas de Capital	2.191.765	2.183.525
2.03.02.07	Capital adicional integralizado	2.191.765	2.183.525
2.03.04	Reservas de Lucros	3.462.350	3.904.663
2.03.04.05	Reserva de Retenção de Lucros	3.466.155	3.910.680
2.03.04.09	Ações em Tesouraria	-3.805	-6.017
2.03.06	Ajustes de Avaliação Patrimonial	808.331	888.522

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
3.01	Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	4.745.464	4.835.141
3.02	Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.625.186	-1.524.568
3.03	Resultado Bruto	3.120.278	3.310.573
3.04	Despesas/Receitas Operacionais	-2.995.779	-2.856.646
3.04.01	Despesas com Vendas	-2.010.686	-1.912.525
3.04.02	Despesas Gerais e Administrativas	-716.032	-638.311
3.04.03	Perdas pela Não Recuperabilidade de Ativos	-137.015	-138.999
3.04.05	Outras Despesas Operacionais	-132.046	-166.811
3.05	Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	124.499	453.927
3.06	Resultado Financeiro	-528.363	-219.301
3.06.02	Despesas Financeiras	-528.363	-219.301
3.06.02.01	Resultado financeiro líquido	-528.363	-219.301
3.07	Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	-403.864	234.626
3.08	Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-40.661	-137.887
3.09	Resultado Líquido das Operações Continuadas	-444.525	96.739
3.11	Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	-444.525	96.739
3.11.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-444.525	96.739
3.99	Lucro por Ação - (Reais / Ação)		
3.99.01	Lucro Básico por Ação		
3.99.01.01	ON	-0,3235	0,1051
3.99.02	Lucro Diluído por Ação		
3.99.02.01	ON	-0,3235	0,1051

DFs Consolidadas / Demonstração do Resultado Abrangente

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
4.01	Lucro Líquido Consolidado do Período	-444.525	96.739
4.02	Outros Resultados Abrangentes	-80.192	-170.604
4.02.01	Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	-155.106	-193.137
4.02.02	Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-9.869	-55.933
4.02.03	Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	3.355	16.517
4.02.08	Efeito cambial na economia hiperinflacionária	79.799	73.626
4.02.12	Outros resultados abrangentes	1.629	-11.677
4.03	Resultado Abrangente Consolidado do Período	-524.717	-73.865
4.03.01	Atribuído a Sócios da Empresa Controladora	-524.717	-73.865

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual	Acumulado do Exercício
		01/01/2026 à 31/03/2026	01/01/2025 à 31/03/2025
6.01	Caixa Líquido Atividades Operacionais	-635.112	-115.369
6.01.01	Caixa Gerado nas Operações	498.473	849.793
6.01.01.01	Depreciações e amortizações	221.692	170.363
6.01.01.02	Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos	334.375	-39.360
6.01.01.03	Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	32.210	13.953
6.01.01.04	Atualização monetária de depósitos judiciais	-14.391	-9.570
6.01.01.05	Imposto de renda e contribuição social	40.661	137.887
6.01.01.06	Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	6.935	12.803
6.01.01.07	Ganho com juros e variação cambial sobre recebíveis com partes relacionadas	0	79.284
6.01.01.08	Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	132.930	80.997
6.01.01.09	Ajuste ao valor justo de rebíveis associada a perda de controle coligada	0	86.541
6.01.01.10	Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	6.207	21.589
6.01.01.11	Perdas efetivas e provisão para perdas com clientes, líquidas de reversões	137.015	138.999
6.01.01.12	Provisão para perdas nos estoques	45.598	52.384
6.01.01.13	Lucros cessantes CD Canoas	0	-15.000
6.01.01.14	Lucro líquido do exercício	-444.525	96.739
6.01.01.15	Atualização monetária de contingências	9.675	6.094
6.01.01.16	Efeito de economia hiperinflacionária	0	-2.308
6.01.01.17	Remuneração FIDC	0	11.735
6.01.01.18	Outras movimentos para reconciliar o lucro	-6.801	-30.663
6.01.01.19	Juros e variação cambial sobre arrendamento mercantil financeiro	19.491	31.742
6.01.01.20	Juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	-22.599	5.584
6.01.02	Variações nos Ativos e Passivos	-496.114	-737.922
6.01.02.01	(aumento)/redução - Contas a receber	315.467	1.919
6.01.02.02	(aumento)/redução - Estoques	-238.019	-452.442
6.01.02.03	(aumento)/redução - Imp. a Recuperar	55.443	-184.139
6.01.02.04	(aumento)/redução - Outros ativos	-252.839	-184.037
6.01.02.05	aumento/(redução) - Fornecedores	-404.568	124.598
6.01.02.06	aumento/(redução) - Salários	82.783	24.759
6.01.02.07	aumento/(redução) - Obrig. Tributárias	-78.394	-31.258
6.01.02.08	aumento/(redução) - Outros passivos	24.013	-37.322
6.01.03	Outros	-637.471	-227.240
6.01.03.01	Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	-114.383	-80.667
6.01.03.02	Depósitos judiciais	-9.728	-11.787
6.01.03.03	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	-42.343	-9.934
6.01.03.04	Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	-40.672	-43.514
6.01.03.05	Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	-55.884	-50.244

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

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
6.01.03.06	Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	-20.178	-31.094
6.01.03.08	Pagamento litígio oriundo dos produtos de talco - Caso Chapman (Operação descontinuada)	-354.283	0
6.02	Caixa Líquido Atividades de Investimento	662.478	174.755
6.02.01	Adições de imobilizado e intangível	-38.099	-58.786
6.02.04	Aplicação em títulos e valores mobiliários	-4.237.339	-4.788.572
6.02.05	Resgate de títulos e valores mobiliários	4.731.722	4.996.505
6.02.08	Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	37.078	25.608
6.02.10	Recebimento pela alienação da antiga controlada Avon Russia (Operação descontinuada)	169.116	0
6.03	Caixa Líquido Atividades de Financiamento	223.362	-207.860
6.03.02	Captações de empréstimos e financiamentos	300.000	0
6.03.03	Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	2.212	0
6.03.04	Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio	0	-111.500
6.03.05	Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	0	-16.413
6.03.06	Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	-78.850	-79.947
6.04	Variação Cambial s/ Caixa e Equivalentes	-31.706	-29.346
6.05	Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	219.022	-177.820
6.05.01	Saldo Inicial de Caixa e Equivalentes	1.490.706	1.741.187
6.05.02	Saldo Final de Caixa e Equivalentes	1.709.728	1.563.367

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2026 à 31/03/2026

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido	Participação dos Não Controladores	Patrimônio Líquido Consolidado
5.01	Saldos Iniciais	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710	0	12.976.710
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	6.000.000	2.177.508	3.910.680	0	888.522	12.976.710	0	12.976.710
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	10.452	0	0	0	10.452	0	10.452
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	17.484	0	0	0	17.484	0	17.484
5.04.09	Exercício de planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	-9.065	0	0	0	-9.065	0	-9.065
5.04.10	Imposto de renda sobre planos de ações	0	2.033	0	0	0	2.033	0	2.033
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	-444.525	-80.191	-524.716	0	-524.716
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	-444.525	0	-444.525	0	-444.525
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-80.191	-80.191	0	-80.191
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	79.799	79.799	0	79.799
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-159.990	-159.990	0	-159.990
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	6.000.000	2.187.960	3.910.680	-444.525	808.331	12.462.446	0	12.462.446

DFs Consolidadas / Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido / DMPL - 01/01/2025 à 31/03/2025

(Reais Mil)

Código da Conta	Descrição da Conta	Capital Social Integralizado	Reservas de Capital, Opções Outorgadas e Ações em Tesouraria	Reservas de Lucro	Lucros ou Prejuízos Acumulados	Outros Resultados Abrangentes	Patrimônio Líquido	Participação dos Não Controladores	Patrimônio Líquido Consolidado
5.01	Saldos Iniciais	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915	0	9.209.915
5.02	Ajustes de Exercícios Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0
5.03	Saldos Iniciais Ajustados	2.000.000	539.280	5.695.544	0	975.091	9.209.915	0	9.209.915
5.04	Transações de Capital com os Sócios	0	18.257	0	0	0	18.257	0	18.257
5.04.08	Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas	0	21.589	0	0	0	21.589	0	21.589
5.04.11	Imposto de renda sobre planos de ações	0	-3.332	0	0	0	-3.332	0	-3.332
5.05	Resultado Abrangente Total	0	0	0	96.739	-170.604	-73.865	0	-73.865
5.05.01	Lucro Líquido do Período	0	0	0	96.739	0	96.739	0	96.739
5.05.02	Outros Resultados Abrangentes	0	0	0	0	-170.604	-170.604	0	-170.604
5.05.02.06	Efeito cambial conversão de economia hiperinflacionária	0	0	0	0	73.626	73.626	0	73.626
5.05.02.07	Outros resultados abrangentes	0	0	0	0	-244.230	-244.230	0	-244.230
5.06	Mutações Internas do Patrimônio Líquido	0	0	0	0	0	0	0	0
5.07	Saldos Finais	2.000.000	557.537	5.695.544	96.739	804.487	9.154.307	0	9.154.307

DFs Consolidadas / Demonstração de Valor Adicionado**(Reais Mil)**

Código da Conta	Descrição da Conta	Acumulado do Atual Exercício 01/01/2026 à 31/03/2026	Acumulado do Exercício Anterior 01/01/2025 à 31/03/2025
7.01	Receitas	5.931.636	6.146.669
7.01.01	Vendas de Mercadorias, Produtos e Serviços	6.209.182	6.368.643
7.01.02	Outras Receitas	-140.531	-82.975
7.01.04	Provisão/Reversão de Créds. Liquidação Duvidosa	-137.015	-138.999
7.02	Insumos Adquiridos de Terceiros	-4.084.704	-4.118.787
7.02.01	Custos Prods., Mercs. e Servs. Vendidos	-2.285.449	-2.394.755
7.02.02	Materiais, Energia, Servs. de Terceiros e Outros	-1.799.255	-1.625.881
7.02.03	Perda/Recuperação de Valores Ativos	0	-98.151
7.03	Valor Adicionado Bruto	1.846.932	2.027.882
7.04	Retenções	-221.692	-170.363
7.04.01	Depreciação, Amortização e Exaustão	-221.692	-170.363
7.05	Valor Adicionado Líquido Produzido	1.625.240	1.857.519
7.06	Vlr Adicionado Recebido em Transferência	64.406	-140.584
7.06.02	Receitas Financeiras	64.406	-140.584
7.07	Valor Adicionado Total a Distribuir	1.689.646	1.716.935
7.08	Distribuição do Valor Adicionado	1.689.646	1.716.935
7.08.01	Pessoal	962.048	778.663
7.08.01.01	Remuneração Direta	692.965	589.746
7.08.01.02	Benefícios	154.405	123.991
7.08.01.03	F.G.T.S.	114.678	64.926
7.08.02	Impostos, Taxas e Contribuições	579.354	762.817
7.08.02.01	Federais	-180.113	-148.684
7.08.02.02	Estaduais	759.467	911.501
7.08.03	Remuneração de Capitais de Terceiros	592.769	78.716
7.08.03.01	Juros	592.769	78.716
7.08.04	Remuneração de Capitais Próprios	-444.525	96.739
7.08.04.03	Lucros Retidos / Prejuízo do Período	-444.525	96.739

1T-26

Divulgação de Resultados

Comentário do Desempenho

Pressão temporária sobre a rentabilidade em meio a mudanças do modelo operacional e receita reduzida

- Desempenho fraco de ambas as marcas no Brasil, com relançamento da Avon iniciado em meados de março, enquanto *sell-out* e o número de consultoras da Natura mostram sinais de melhora
- Na Hispana ex-Argentina, o crescimento segue ofuscado pela retomada lenta e pressionada na Argentina
- A compressão do EBITDA e das margens decorreu principalmente de despesas extraordinárias, mas também da desalavancagem de DVG&A no Brasil e de alguma pressão na margem bruta, especialmente vinda da Argentina. Esses efeitos, combinados com desembolsos referentes a pagamentos não operacionais, resultou em um aumento temporário e sazonal no índice de alavancagem

(R\$ MM, %) ¹	TT-26			
	Brasil	Hispana	Latam	Grupo Natura ^a
Receita Líquida	2.681	2.064	4.745	4.745
Cresc. YoY - CC (%)	-5,5%	-1,1%	-3,7%	-3,7%
Cresc. YoY - BRL (%)	-5,5%	-10,5%	-7,7%	-7,7%
Margem Bruta (%)	69,3%	61,1%	65,8%	65,8%
Var. YoY (bps)	-140 bps	-230 bps	-160 bps	-160 bps
EBITDA	369	-31	339	346
Cresc. YoY (%)	-41,8%	n.a.	-58,0%	-55,7%
Margem EBITDA (%)	13,8%	-1,5%	7,1%	7,3%
Var. YoY (bps)	-860 bps	-900 bps	-860 bps	-790 bps
Lucro Líquido				-445
Dívida Líquida				4.042

^a incluindo despesas corporativas

¹ Dados do TT-25 são pro-forma e consideram os resultados publicados no earnings release do TT-25

² Comparado com EBITDA Recorrente e Margem EBITDA Recorrente apresentada no TT-25

A **receita líquida** atingiu R\$ 4.745 milhões no TT-26, queda de -7,7% em relação ao mesmo período do ano anterior (A/A). O desempenho continuou pressionado pelas receitas mais fracas no Brasil e pelos impactos persistentes (embora em lenta recuperação) nas operações da Argentina, mais do que compensando a sólida recuperação na Hispana ex-Argentina. Em moeda constante (CC), as receitas caíram -3,7% A/A, devido aos seguintes fatores:

- No **Brasil**, a queda foi de 5,5% A/A, refletindo redução de -3,0% da marca Natura e o impacto contínuo na receita da Avon (-13,8%), cujo relançamento ocorreu em meados de março. O *sell-in* da Natura ficou ligeiramente abaixo das expectativas, ainda pressionado pela desaceleração do consumo no Nordeste, alguma interferência do nível de serviço, bem como pela redução no número e na atividade de consultoras menos produtivas. Já no *sell-out*, a marca retomou ganhos de participação de mercado e o canal registrou crescimento sequencial no final do trimestre — ambos podem indicar uma melhora nas tendências de *sell-in* em algum momento
- Na **Hispana**, a queda foi de -1,1% A/A em CC, refletindo aumento de +7,0% da marca Natura, compensado pela redução de -11,3% da Avon. A integração da Avon e da Natura na Argentina, implementada no 3T-25, levou a uma redução significativa do canal de venda direta, o que, combinado com a desaceleração macroeconômica em curso e as pressões do câmbio, tem continuado a pesar sobre a lenta recuperação do país. Esses impactos mais do que compensaram o crescimento A/A em CC na Hispana ex-Argentina
- O **EBITDA** somou R\$ 346 milhões, com margem de 7,3%. Essa contração de -790 bps A/A se deve principalmente a despesas extraordinárias em meio à reorganização, que representaram -470 bps da receita líquida, ou cerca de R\$ -221 milhões. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete uma desalavancagem nas despesas com vendas, gerais e administrativas (DVG&A) da ordem de -160 bps em meio à contração da receita e à pressão sobre a margem bruta (-160 bps). As despesas G&A (excluindo D&A e P&D) representaram cerca de 12% da receita líquida e devem se beneficiar com a redução de 25% nos cargos administrativos². Embora as economias provenientes dessa reorganização ainda não tenham se materializado no TT-26, elas serão significativamente capturadas a partir do 2T-26. Do ponto de vista regional:
 - No **Brasil**, a margem foi de 13,8%, queda de -860 bps A/A, com cerca de -280 bps provenientes de despesas não operacionais e o restante refletindo a redução de DVG&A em meio à redução da receita, bem como alguma redução da margem bruta decorrente de esforços promocionais
 - Na **Hispana**, a margem foi de -1,5%, queda de -900 bps A/A, explicada principalmente pelas despesas não operacionais, que representaram R\$ 146 milhões ou -710 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete principalmente o impacto significativo na margem bruta da Argentina

O **prejuízo líquido** foi de R\$ -445 milhões, comparado a R\$ -50 milhões de prejuízo das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -395 milhões A/A deve-se principalmente à queda de R\$ -307 milhões no EBIT (sendo R\$ -221 milhões referentes ao impacto das despesas extraordinárias), refletindo a pressão sobre a rentabilidade, bem como à deterioração dos resultados financeiros. Estes últimos refletem, principalmente, as perdas com hedge da dívida em dólares, que foram parcialmente compensadas por menores despesas com imposto de renda.

A **dívida líquida** totalizou R\$ 4,0 bilhões no TT-26, aumento sequencial de R\$ 565 milhões, explicado principalmente por desembolsos não recorrentes como pagamentos de ~R\$ 240 milhões rescisões decorrentes da reorganização, despesas remanescentes de ~R\$90 milhões do processo de simplificação da Companhia e o pagamento de R\$367 milhões do acordo judicial com a Chapman¹, que foram parcialmente compensados pela entrada de caixa proveniente da venda da Avon Rússia. O índice de alavancagem atingiu 2,1x, um aumento em relação ao nível do 4T-25, impactado pelo consumo de caixa e pelo EBITDA reduzido registrado no TT-26.

¹ Conforme anunciado no Fato Relevante referente ao Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23/02/26

² Conforme anunciado na divulgação de resultado do 4T-25

Comentário do Desempenho

Mensagem da Administração

Em um cenário de juros persistentemente elevados e alto endividamento das famílias, o mercado de beleza no Brasil - nossa principal região - tem enfrentado maior volatilidade e uma desaceleração significativa há vários meses. O desempenho continua desigual em todo o país, com o impacto mais pronunciado vindo do Nordeste.

Esse contexto afetou a Natura no Brasil em razão da sua maior exposição ao Nordeste, região onde a penetração de mercado da venda direta também é maior. Esses fatores, combinados com alguma interferência no nível de serviço, pressionaram nosso principal canal de distribuição, particularmente entre as consultoras menos produtivas, cujo número e atividade vem se reduzindo gradativamente.

Além disso, a Avon — que se posiciona como uma marca de entrada de mercado e que costuma se beneficiar em períodos de crises macroeconômicas — enfrentou pressões decorrentes de um período prolongado de inovação limitada, enquanto aguardava seu relançamento, iniciado em meados de março desse ano.

Essas circunstâncias desafiadoras no Brasil fizeram com que a pressão do *sell-in* da Natura persistisse ao longo do primeiro trimestre, enquanto o relançamento da Avon só teve início no final desse período.

Apesar dessas pressões, já surgem sinais iniciais promissores de ambas as marcas: as métricas de saúde da Avon vêm melhorando e as vendas dos novos produtos vieram acima das expectativas (ainda que com baixa participação no total de vendas), enquanto o *sell-out* da Natura superou o crescimento do mercado e mostrou uma recuperação sequencial do canal ao final do trimestre.

A contração da receita em nosso principal mercado, aliada aos desafios contínuos na Argentina — associados à implementação da Onda 2, desaceleração do consumo e pressões cambiais — levou a uma desalavancagem operacional, mesmo com a sólida recuperação de receita e rentabilidade na Hispana ex-Argentina. Essa desalavancagem, combinada com as despesas com rescisões, resultaram em margens fortemente pressionadas e consequente consumo de caixa já esperado para o período.

Em resposta a um mercado cada vez mais volátil — marcado por pressões macroeconômicas e geopolíticas no Brasil, na Argentina e no México — juntamente com mudanças rápidas no comportamento das consumidoras e um cenário altamente competitivo, aceleramos a implementação do nosso novo modelo operacional, focado no cliente.

Essa aceleração — com aproximadamente 75% do corte de quadro planejado e executado em menos de quatro meses — só foi possível com a conclusão da Onda 2 e a entrada em operação de novos sistemas. Ferramentas que foram custeadas por parte dos benefícios da integração sendo redirecionados para um ciclo de investimento acima do normal nos últimos anos.

Ao otimizar nossas operações e aproveitar insights baseados em dados, criamos uma organização mais enxuta, econômica e ágil. Essa transformação mitiga os riscos de desalavancagem operacional e permite a tomada de decisões financeiras e operacionais de forma muito mais rápida e bem-informada.

Como exemplo, isso permitiu ajustes rápidos, porém profundos, nos incentivos comerciais no Brasil, com dados sendo analisados em tempo real para impulsionar uma tomada de decisão mais ágil. Um processo semelhante está sendo aplicado para aprimorar a saúde do canal de distribuição na Argentina.

Nosso novo modelo de plataforma também endereça diretamente a fragmentação de responsabilidades inerente à nossa estrutura legada, permitindo alavancar a inovação disruptiva de forma mais eficaz enquanto aprimoramos nossa competitividade — como exemplificado pelo processo de inovação acelerada que impulsionou o relançamento da Avon.

Os resultados desse primeiro trimestre foram, como esperado, desafiadores, mas a reorganização foi conduzida sem interrupções operacionais. O segundo trimestre segue como período de transição, com recuperação gradual da receita e riscos de execução ainda relevantes, especialmente em meio ao go-live do SAP em junho. Ao mesmo tempo, as economias decorrentes do novo modelo operacional já vão se materializar de forma expressiva, e as despesas com rescisões diminuirão drasticamente.

Com as despesas agora sob controle, nosso foco está agora voltado ao crescimento sustentável das receitas. As iniciativas em curso nos dão confiança para entrega dos compromissos assumidos para 2026. Entre eles estão o aumento da margem EBITDA em relação aos 14,1% registrados em 2025 e uma sólida geração de caixa, acima do nível do ano passado. Esse desempenho se traduzirá diretamente em retornos para os acionistas, ao mesmo tempo em que mantemos uma estrutura de capital ótima e alocação disciplinada de recursos.

Comentário do Desempenho

01 Resumo dos Resultados

\$ MM, % ¹	Brasil			Hispana			IT-26 Latam			Corporativo Grupo			Grupo Natura		
	TT-26	TT-25	% A/A	TT-26	TT-25	% A/A	TT-26	TT-25	% A/A	TT-26	TT-25	% A/A	TT-26	TT-25	% A/A
Receita Bruta	3.708	3.907	-5,1%	2.585	2.913	-11,3%	6.293	6.820	-7,7%				6.293	6.820	-7,7%
Receita Líquida	2.681	2.838	-5,5%	2.064	2.305	-10,5%	4.745	5.143	-7,7%				4.745	5.143	-7,7%
Natura	2.219	2.288	-3,0%	1.468	1.527	-3,9%	3.687	3.815	-3,4%				3.687	3.815	-3,4%
Avon	364	423	-13,8%	446	554	-19,6%	810	977	-17,1%				810	977	-17,1%
Casa & Estilo	59	66	-10,8%	142	211	-32,8%	201	277	-27,5%				201	277	-27,5%
Outros	39	60	-34,6%	9	14	-37,2%	48	74	-35,1%				48	74	-35,1%
CMV	-823	-832	-1,1%	-802	-844	-5,0%	-1.625	-1.676	-3,0%				-1.625	-1.676	-3,0%
Lucro Bruto	1.858	2.006	-7,3%	1.262	1.462	-13,7%	3.120	3.467	-10,0%				3.120	3.467	-10,0%
Margem Bruta	69,3%	70,7%	-140 bps	61,1%	63,4%	-230 bps	65,8%	67,4%	-160 bps				65,8%	67,4%	-160 bps
Despesas Operacionais	-1.626	-1.567	3,8%	-1.372	-1.437	-4,5%	-2.998	-3.004	-0,2%	2	-32	-107,5%	-2.996	-3.036	-1,3%
% da receita líquida	-60,6%	-55,2%	-540 bps	-66,5%	-62,3%	-420 bps	-63,2%	-58,4%	-480 bps				-63,1%	-59,0%	-410 bps
Despesas com Vendas	-1.190	-1.188	0,1%	-958	-1.060	-9,6%	-2.148	-2.248	-4,5%				-2.148	-2.248	-4,5%
Despesas Adm, P&D, TI e projetos	-423	-356	18,8%	-267	-295	-9,5%	-690	-651	5,9%	-26	-31	-14,9%	-716	-682	5,0%
Custos de Transformação	0	-55	-100,0%	0	-71	-100,0%	0	-126	-100,0%	0	0	-100,0%	0	-126	-100,0%
Outras receitas/despesas	-14	32	-143,4%	-147	-11	1192,0%	-160	21	-876,0%	28	-1	-2942,3%	-132	20	-771,0%
EBIT	232	438	-47,0%	-110	24	-551,8%	122	463	-73,7%	2	-32	-107,5%	124	431	-71,2%
Margem EBIT (%)	8,7%	15,4%	-670 bps	-5,3%	1,1%	-640 bps	2,6%	9,0%	-640 bps				2,6%	8,4%	-580 bps
Depreciação & Amortização	137	141	-2,8%	80	77	3,0%	217	218	-0,7%	5	0	4488,6%	221	219	1,3%
EBITDA	369	580	-36,2%	-31	102	-130,3%	339	681	-50,3%	7	-32	-122,0%	346	649	-46,8%
Margem EBITDA (%)	13,8%	20,4%	-660 bps	-1,5%	4,4%	-590 bps	7,1%	13,2%	-610 bps	0,1%	-0,6%	70 bps	7,3%	12,6%	-530 bps
ustes EBITDA - 2025 ²	0	55	-100,0%	0	70	-100,0%	0	126	-100,0%	0	5	-100,0%	0	131	-100,0%
3ITDA Recorrente - 2025 ²	369	635	-41,8%	-31	172	-117,9%	339	807	-58,0%	7	-27	-126,3%	346	780	-55,7%
argem EBITDA recorrente - 2025 (%) ²	13,8%	22,4%	-860 bps	-1,5%	7,5%	-900 bps	7,1%	15,7%	-860 bps	0,1%	-0,5%	60 bps	7,3%	15,2%	-790 bps
Resultado Financeiro													-528	-351	50,3%
Lucro antes do IR / CSLL													-404	79	-608,4%
Imposto de Renta e Contrib. Social													-41	-130	-68,6%
% do Lucro antes do IR / CSLL													10,1%	-163,0%	17310 bps
Lucro líquido das operações continuadas													-445	-50	787,6%
Margem líquida (%)													-9,4%	-1,0%	-840 bps
Operações descontinuadas													0	-102	-100,0%
Lucro líquido (prejuízo)													-445	-152	193,0%

¹dados do TT-25 são pro-forma e foram publicados no earnings release do TT-25 da Natura &Co Holding
² a partir de 2026, o EBITDA não será mais ajustado; no entanto, itens não recorrentes registrados em "Outras Receitas / Despesas" estão detalhados no Apêndice C para referência

Comentário do Desempenho

02 Brasil | Desempenho Operacional e Financeiro**A. Desempenho por marca**

(R\$ MM, %)	Brasil		
	1T-26	1T-25	% A/A R\$ ^a
Total	2.681	2.838	-5,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-5,5%	4,5%	
Natura	2.219	2.288	-3,0%
Cresc. A/A - CC (%)	-3,0%	8,2%	
Avon	364	423	-13,8%
Cresc. A/A - CC (%)	-13,8%	-12,0%	
Casa & Estilo	59	66	-10,8%
Cresc. A/A - CC (%)	-10,8%	-15,9%	
Outros	39	60	-34,6%
Cresc. A/A - CC (%)	-34,6%		

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

Natura Brasil

- A Natura no Brasil registrou queda de -3,0% na receita A/A no 1T-26, ainda impactada pela redução no número e na atividade das consultoras menos produtivas. Ajustes estratégicos nos incentivos comerciais para consultoras líderes e para a força de vendas interna foram implementados em meados do 1T-26, e espera-se que impulsionem o desempenho da marca à medida que as iniciativas ganhem força e que o nível de serviço se normalize
- O Nordeste também continua a pressionar o desempenho da marca, já que o consumo das famílias foi particularmente afetado nessa região, onde a Natura tem maior exposição
- No entanto, de acordo com estimativas internas, o *sell-out* da Natura no Brasil no 1T-26 já está superando o crescimento do mercado, o que poderia se traduzir em melhores tendências de vendas em algum momento

Avon Brasil

- A receita recuou -13,8% A/A, ainda impactada por um pipeline limitado de SKUs inovadores durante a maior parte do trimestre. Embora o relançamento da Avon tenha começado em meados de março, a iniciativa será escalonada e avançará à medida que os resultados atingirem os marcos planejados, em total alinhamento com nossa prioridade de retorno de capital investido
- Embora ainda esteja em seus estágios iniciais, o relançamento já gerou vendas acima das expectativas para os novos produtos da Avon e melhorou os indicadores de saúde da marca, como consideração de marca e consumo declarado
- A marca, agora gerenciada localmente, prioriza a modernização, a tecnologia e uma abordagem que coloca o digital em primeiro lugar. Esses elementos se combinam para criar um portfólio de inovação ágil, que une produtos de alto desempenho e com boa relação custo-benefício, representados por uma identidade visual renovada que busca uma conexão mais profunda com as mulheres latinas contemporâneas

Casa & Estilo

- O Brasil registrou queda de -10,8% A/A, já que a categoria continua sendo gerenciada por meio de campanhas oportunísticas

Comentário do Desempenho

B. Desempenho por canal de distribuição

	Brasil		
	1T-26	1T-25	% A/A
KPIs Operacionais			
# de consultoras ^a (mil)	1.449	1.513	-4,2%
# Clientes Identificados (MM)	9,1	7,6	19,8%
Total Lojas	1.090	1.018	7,1%
Lojas Próprias	181	149	21,5%
Franquias	909	869	4,6%
Cresc. SSS (%)	0,6%	9,6%	-900 bps
Receita por canal (R\$ MM)			
Venda por Relação (não-digital)	2.245	2.472	-9,2%
Omni / Digital	242	196	23,6%
Varejo	195	170	14,3%
Total	2.681	2.838	-5,5%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda Direta

- A receita caiu -9,2% A/A, impactada pela redução de -4,2% no número de consultoras de beleza, aliada à queda da produtividade. Esse desempenho reflete os desafios contínuos tanto no canal de distribuição como na região Nordeste – conforme detalhado nos destaques sobre a Natura Brasil na seção “Desempenho por marca” – juntamente com a queda prevista na receita da Avon, enquanto a marca aguarda os benefícios de seu relançamento, que teve início no final do trimestre
- Em linha com a estratégia da Companhia, o canal de venda direta também está reduzindo em função da migração das vendas tradicionais para *social selling*, que são classificadas nas receitas Omni/Digital. Excluindo esse efeito, a queda A/A na venda direta estaria mais alinhada com a redução na base de consultoras do canal (-4,2%). Vale destacar que esse canal de distribuição começou a apresentar crescimento sequencial no final desse trimestre

Omni/Digital

- Conforme observado, a migração da venda direta tradicional para um modelo de *social selling* – classificadas como Omni/Digital – continua sendo uma prioridade estratégica para a Natura Cosméticos. A título de exemplo, as receitas nessa linha aumentaram +23,6% A/A, impulsionadas pelo aumento do tráfego em nossas plataformas digitais e potenciadas por iniciativas estratégicas, como transmissões de comércio ao vivo e a digitalização contínua de nossa base de consultoras

Varejo

- Nos últimos 12 meses, foram inauguradas 72 novas lojas, elevando o número total de lojas para 1.090 no 1T-26. As vendas mesmas lojas (SSS) foi de +0,6% no 1T-26, já que o desempenho positivo do novo modelo de franquia foi compensado pelos resultados negativos do formato de franquia antigo (“*Aqui tem Natura*”), que aguarda a implantação do novo modelo ao longo de 2026. Vale destacar que o SSS do novo modelo de franquia superou o do modelo antigo em cerca de 10 p.p., o que demonstra o potencial dessa transição
- Além disso, o 1T continuou a ser afetado pelo baixo fluxo de clientes – uma tendência observada em todo o mercado varejista brasileiro – o que pressionou especificamente os resultados das lojas próprias. Com isso, a receita total do varejo aumentou +14,3% A/A, um crescimento saudável, mas ainda abaixo do seu potencial

Dada a baixa penetração atual dos canais Omni/Digital e de varejo, eles atuam como alavancas estratégicas de receita, mesmo em meio a condições voláteis de consumo. Esses canais de distribuição também são fundamentais para o relançamento da Avon (conforme mencionado na seção “Desempenho por marca”), já que a integração das plataformas físicas e digitais é essencial para acelerar a dinâmica comercial e a competitividade.

Comentário do Desempenho

C. Emana Pay

O **Emana Pay** é o principal motor para a digitalização do nosso canal de distribuição e o aumento da produtividade das consultoras de beleza. Ao aprimorar o capital de giro *on-us* com modelos de risco orientados por CRM, conseguimos oferecer crédito mais assertivo do que o modelo de crédito mercantil tradicional.

	Brasil		
	1T-26	1T-25	% A/A
# usuários ativos (mil)	629	446	41%
Volume Total Processado (TPV) - R\$ MM	12.753	14.446	-12%
Penetração Crédito - % do <i>sell-in</i>	44,0%	19,7%	2430 bps
NPL - 90 dias (%)	2,9%	2,2%	70 bps

^a Para ser comparável com o NPL consolidado, recebíveis atrasados mais de 180 dias são considerados como *write-off*

Usuárias ativas

- O número de usuárias ativas atingiu 629 mil (+41% A/A), e já representa 43% do total de consultoras, em comparação com 29% no 1T-25

Volume total de pagamentos (TPV)

- Durante o trimestre, o TPV somou R\$ 12,8 bilhões. Mesmo que esse valor represente uma queda de 12% A/A, seguindo a tendência de queda da receita no Brasil, continuamos a registrar alto engajamento, com as consultoras utilizando o ecossistema para gestão de liquidez. Com isso, o maior foco em incentivos para estimular as consultoras a manter seus recursos dentro do ecossistema do Emana também explica parcialmente essa redução planejada A/A do TPV

Penetração do crédito

- O crédito próprio para consultoras sempre foi peça-chave do modelo de venda direta e, no 1T-26, representou cerca de 97% do total de vendas (incluindo Emana + não Emana). Ao ser gerenciado por uma instituição financeira como o Emana Pay – em vez de por meio do crédito mercantil tradicional –, ele se torna mais personalizado e orientado por dados, contribuindo para maior produtividade e menores taxas de inadimplência com uma avaliação de risco mais precisa
- A migração estratégica de crédito do “Boleto Mercantil” legado (Natura Cosméticos) para a plataforma financeira do Emana Pay atingiu um ponto de inflexão neste trimestre, com a penetração do Emana no volume total de crédito concedido atingindo 44% do *sell-in* no 1T-26 e cerca de 50% no final do trimestre, mais que dobrando em relação aos 20% registrados no mesmo período do ano anterior e superior aos 41% do 4T-25
- Para sustentar essa dinâmica, uma nova tranche de R\$ 200 milhões do FIDC foi emitida em abril de 2026, com entrada de recursos da ordem de R\$ 160 milhões. Após essa operação, o FIDC totalizou R\$ 950 milhões, dos quais R\$ 710 milhões correspondem a investidores sêniores, com o restante mantido na tranche subordinada

Inadimplência – 90 dias

- Refletindo o cenário desafiador do consumo no Brasil, caracterizado pelo alto endividamento das famílias e pelas taxas de juros persistentemente elevadas, a taxa consolidada de inadimplência 90 dias (Emana + não-Emana) subiu para 6,5% no 1T-26, mas se estabilizou em relação ao 4T-25. Vale ressaltar que a inadimplência no 1º trimestre do ano é sazonalmente mais alta do que no 4º trimestre; portanto, essa estabilização em relação ao trimestre anterior implica uma ligeira melhora nos níveis de inadimplência
- O aumento na penetração do Emana Pay (para 44% no 1T-26 contra 20% no mesmo período do ano anterior) é o principal fator que explica a variação A/A na inadimplência para 2,9%. À medida que a plataforma absorve uma base mais ampla de consultoras, são incluídos segmentos naturalmente mais suscetíveis a atrasos nos pagamentos. A inadimplência da carteira Emana Pay segue consistentemente inferior à da carteira não Emana, comprovando a eficácia dos nossos processos de seleção de risco, monitoramento e engajamento de consultoras orientados por dados

Comentário do Desempenho

D. Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Brasil P&L		
	1T-26	1T-25	% A/A
Receita Líquida	2.681	2.838	-5,5%
CMV	-823	-832	-1,1%
Lucro Bruto	1.858	2.006	-7,3%
% margem Bruta	69,3%	70,7%	-140 bps
Despesas com Vendas	-1.190	-1.188	0,1%
% receita líquida	-44,4%	-41,9%	-250 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-423	-356	18,8%
% receita líquida	-15,8%	-12,5%	-330 bps
Custos Transformação	0	-55	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-1,9%	190 bps
Outras receitas / despesas	-14	32	-143,4%
% receita líquida	-0,5%	1,1%	-160 bps
EBIT	232	438	-47,0%
% margem EBIT	8,7%	15,4%	-670 bps
Deprec. & Amortiz.	137	141	-2,8%
% receita líquida	5,1%	5,0%	10 bps
EBITDA	369	580	-36,2%
% margem EBITDA	13,8%	20,4%	-660 bps
Ajustes EBITDA ²	0	55	-100,0%
% receita líquida	0,0%	1,9%	-190 bps
Custos Transformação	0	55	-100,0%
Outros ajustes	0	0	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	369	635	-41,8%
% margem EBITDA Recorrente²	13,8%	22,4%	-860 bps

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

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

- A **receita líquida** caiu 5,5% A/A, devido à ligeira queda da marca Natura e ao impacto contínuo das receitas da marca Avon, cujo relançamento ocorreu em meados de março
- A **margem bruta** ficou em 69,3%, ainda em um nível saudável, mas com redução de -140 bps A/A, impulsionada principalmente por algumas iniciativas promocionais em meio a uma dinâmica de mercado mais fraca
- As **despesas com vendas** permaneceram estáveis A/A, refletindo sua natureza variável em meio à queda na receita, compensadas por perdas de crédito mais elevadas A/A (conforme detalhado na seção "Emana Pay") e por incentivos temporários superiores ao padrão implementados no final do trimestre. Esses incentivos visam aprimorar a saúde do canal de venda direta, e levou a algum crescimento sequencial mais ao final do trimestre. Despesas estáveis em meio à queda da receita pressionaram as despesas com vendas, que avançaram 250 bps A/A como percentual da receita líquida.
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** aumentaram 18,8% A/A, em função principalmente dos benefícios fiscais registrados no mesmo período do ano anterior, aliado ao aumento das despesas com benefícios aos funcionários no 1T-26, especialmente com seguro saúde. Esse aumento é uma tendência comum observada no contexto de reduções de pessoal e costuma ser temporário
- **Outras receitas/despesas** totalizaram R\$ -14 milhões, com R\$ -56 milhões decorrentes de indenizações relacionadas à reestruturação
- O **EBITDA e a margem** atingiram R\$ 369 milhões e 13,8%, respectivamente. Essa compressão da margem de -860 bps A/A (ou -660 bps em comparação com a margem EBITDA reportada no 1T-25) reflete principalmente o aumento das despesas VG&A em meio à queda na receita, bem como alguma redução na margem bruta decorrente de esforços promocionais. Além disso, as despesas com rescisões e aumento incremental na sinistralidade do plano de saúde totalizaram cerca de R\$ -75 milhões, ou -280 bps A/A. A partir do 2T-26, as economias decorrentes do novo modelo operacional da Companhia devem começar a surtir efeito de forma significativa, embora ainda não atinjam seu potencial total até o segundo semestre do ano

Comentário do Desempenho

03 Hispana | Desempenho Operacional e Financeiro

A. Desempenho por marca

(R\$ MM, %)	Hispana		
	1T-26	1T-25	%YoY R\$
Total	2.064	2.305	-10,5%
Cresc. A/A - CC (%)	-1,1%	24,8%	
Natura	1.468	1.527	-3,9%
Cresc. A/A - CC (%)	7,0%	38,4%	
Avon	446	554	-19,6%
Cresc. A/A - CC (%)	-11,3%	15,6%	
Casa & Estilo	142	211	-32,8%
Cresc. A/A - CC (%)	-27,5%	-15,0%	
Outros	9	14	-37,2%
Cresc. A/A - CC (%)	-28,4%	0,0%	

Natura Hispana

- A **receita** cresceu +7,0% em CC mas caiu -3,9% em reais. Isso se deve principalmente ao desempenho na Argentina, que vem apresentando uma recuperação lenta, ainda impactada pela integração da Natura e da Avon iniciada no 3T-25. A integração levou a uma redução significativa no canal de venda direta, o que, combinado com a desaceleração macroeconômica em curso e as pressões do câmbio, continuou a pesar sobre o desempenho da região
- O **crescimento em CC, ex-Argentina**, foi amplamente parecido com o desempenho consolidado, impulsionado pelas contribuições consistentes dos mercados mais maduros da Onda 2 e pela recuperação em curso no México. Embora o México ainda tenha apresentado uma redução A/A em sua base de consultoras, o país registrou crescimento sequencial alinhado com as expectativas informadas na divulgação de resultados do 4T-25
- Estamos prevendo uma aceleração significativa no crescimento da receita de CC no mercado hispânico, impulsionada por:
 - I) base de comparação favorável, particularmente no México a partir do 2T-26 e na Argentina a partir do 3T-26
 - II) aceleração da penetração nos domicílios no México, impulsionada pelo alcance e relançamento da marca Avon, juntamente com maiores investimentos em reconhecimento da marca Natura possibilitados pelo novo modelo comercial da marca implementado em 2025
 - III) melhoria contínua nos níveis de serviço, combinada com iniciativas focadas nos canais — como planos de recrutamento e indicação e o reengajamento de consultoras inativas — deve impulsionar a recuperação gradual da Argentina

Avon Hispana

- As **receitas** caíram -11,3% em CC e -19,6% em reais. Assim como a Natura, a Avon foi impactada no 1T-26 pelo desempenho na Argentina após a implementação da Onda 2 no 3T-25. Além disso, a transição para uma revista exclusivamente digital em junho de 2025 no país continua a afetar severamente as operações locais. Por outro lado, a marca apresentou uma recuperação sustentada em seu desempenho ex-Argentina, que recuou apenas 1,5%, em linha com a variação A/A registrada no 4T-25, e com suporte adicional de *sell-in* ao distribuidor do CARD¹

Casa & Estilo Hispana

- As **receitas** encolheram -27,5% em CC e -15,0% em reais, devido aos desafios decorrentes da implementação da Onda 2 na Argentina em julho e no México em maio. A categoria foi particularmente afetada pela redução da base de consultoras e pelos ajustes no modelo comercial implementados durante o processo de integração

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

Comentário do Desempenho

B. Desempenho por canal de distribuição

	Hispana		
	1T-26	1T-25	% A/A
KPIs Operacionais			
# de consultoras ^a (mil)	1.123	1.398	-19,7%
# Clientes Identificados (MM)	1,5	1,0	50,1%
Total Lojas	101	69	46,4%
Lojas Próprias	98	69	42,0%
Franquias	3	0	n.a.
Receita Líquida por canal (R\$ MM)			
Venda por Relação (não-digital)	1.913	2.148	-10,9%
Omni / Digital	94	113	-16,8%
Varejo	56	44	27,2%
Total	2.064	2.305	-10,5%

^a Considera Média de Consultoras de Beleza Ativas

Venda direta

- A **receita** apresentou queda de -10,9%, explicada pela redução de -19,7% A/A no número de consultoras de beleza, refletindo o processo da Onda 2 na Argentina e, em menor grau, no México

Omni/Digital

- As receitas caíram -16,8% A/A, explicadas principalmente pelo desempenho das vendas na Argentina em meio à integração da Onda 2, conforme mencionado na seção "Desempenho por marca"

Varejo

- A sólida expansão das lojas próprias se manteve no período, com 32 novas lojas abertas nos últimos 12 meses, incluindo o lançamento de lojas franqueadas na região. Essa expansão, combinada com o desempenho das lojas existentes, levou a um crescimento de +27,2% A/A nas receitas de varejo. As receitas em reais foram afetadas por pressões cambiais, mas, dada a menor penetração do varejo nas receitas da Argentina, o impacto não foi tão severo em comparação com o Digital e a Venda Direta

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

Comentário do Desempenho

C. Desempenho Financeiro

(R\$ MM, %) ¹	Hispana P&L		
	1T-26	1T-25	% A/A
Receita Líquida	2.064	2.305	-10,5%
CMV	-802	-844	-5,0%
Lucro Bruto	1.262	1.462	-13,7%
% margem Bruta	61,1%	63,4%	-230 bps
Despesas com Vendas	-958	-1.060	-9,6%
% receita líquida	-46,4%	-46,0%	-40 bps
Desp. Adm, P&D, TI	-267	-295	-9,5%
% receita líquida	-13,0%	-12,8%	-20 bps
Custos Transformação	0	-71	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-3,1%	310 bps
Outras receitas / despesas	-147	-11	1192,0%
% receita líquida	-7,1%	-0,5%	-660 bps
EBIT	-110	24	-551,8%
% margem EBIT	-5,3%	1,1%	-640 bps
Deprec. & Amortiz.	80	77	3,0%
% receita líquida	3,9%	3,3%	60 bps
EBITDA	-31	102	-130,3%
% margem EBITDA	-1,5%	4,4%	-590 bps
Ajustes EBITDA ²	0	70	-100,0%
% receita líquida	0,0%	3,1%	-310 bps
Custos Transformação	0	71	-100,0%
Outros ajustes	0	0	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	-31	172	-117,9%
% margem EBITDA Recorrente²	-1,5%	7,5%	-900 bps

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

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

- As **receitas líquidas** caíram -10,5% A/A, em meio a instabilidades temporárias causadas pela Onda 2 na Argentina, o que mais do que compensou a recuperação sólida em CC da Hispana (ex-Argentina) A/A
- A **margem bruta** ficou em 61,1% no 1T-26, queda de -230 bps A/A, explicada pelo desempenho na Argentina. A desaceleração do consumo, aliada a pressões cambiais e à contração do canal após a implementação da Onda 2, resultou em desalavancagem de volume, menor margem comercial e um impacto acentuado da contabilidade da hiperinflação no custo dos produtos vendidos. Ex-Argentina, a margem bruta melhorou A/A em todos as regiões hispânicas, com o México em destaque, registrando ganho significativo na margem A/A
- As **despesas com vendas** apresentaram redução de -9,6% A/A, refletindo principalmente os benefícios da integração da Onda 2 implementada ao longo de 2025 no México e na Argentina
- As **despesas gerais e administrativas (G&A)** caíram -9,5% A/A, também refletindo as otimizações planejadas da Onda 2
- Outras receitas/despesas** ficaram em R\$ -147 milhões, refletindo principalmente R\$ -146 milhões em rescisões relacionadas à reorganização da Companhia
- O **EBITDA** caiu para R\$ -31 milhões, implicando uma margem de -1,5%. A contração de -900 bps A/A (ou -590 bps A/A quando comparada à margem EBITDA reportada do 1T-25) é explicada principalmente pelas despesas não operacionais, que representaram R\$ -146 milhões ou -710 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete principalmente o impacto significativo na margem bruta na Argentina

Comentário do Desempenho

04 Desempenho Financeiro da Natura

(R\$ MM, %) ¹	Grupo Natura		
	1T-26	1T-25	% A/A
Receita Líquida	4.745	5.143	-7,7%
CMV	-1.625	-1.676	-3,0%
Lucro Bruto	3.120	3.467	-10,0%
% margem Bruta	65,8%	67,4%	-160 bps
Desp. Vendas	-2.148	-2.248	-4,5%
% receita líquida	-45,3%	-43,7%	-160 bps
Desp. Adm, P&D, TI, etc	-716	-682	5,0%
% receita líquida	-15,1%	-13,3%	-180 bps
Transformation costs	0	-126	-100,0%
% receita líquida	0,0%	-2,4%	240 bps
Outras receitas / despesas	-132	20	-771,0%
% receita líquida	-2,8%	0,4%	-320 bps
EBIT	124	431	-71,2%
% margem EBIT	2,6%	8,4%	-580 bps
Deprec. & Amortiz.	221	219	1,3%
% receita líquida	4,7%	4,2%	50 bps
EBITDA	346	649	-46,8%
% margem EBITDA	7,3%	12,6%	-530 bps
Ajustes EBITDA ²	0	131	-100,0%
% receita líquida	0,0%	2,5%	-250 bps
Custos Transformação	0	126	-100,0%
Outros ajustes	0	5	-100,0%
EBITDA Recorrente ²	346	780	-55,7%
% margem EBITDA Recorrente²	7,3%	15,2%	-790 bps

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

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

- A **receita líquida** diminuiu -7,7% A/A, ainda pressionada pelo desempenho mais fraco no Brasil e pela recuperação em andamento na Hispana
- A **margem bruta** ficou em 65,8%, queda de -160 bps A/A, refletindo principalmente o impacto da margem bruta da Argentina – detalhado na seção “Desempenho financeiro da Hispana” – e alguma pressão no Brasil em meio a uma dinâmica de mercado mais fraca
- As **despesas com vendas** caíram 4,5% A/A. A redução nominal na Hispana, relacionada às eficiências implementadas na Onda 2, foi insuficiente para compensar o efeito da desalavancagem no mercado brasileiro. Como resultado, as despesas com vendas como percentual da receita líquida aumentaram 160 bps A/A
- As **despesas gerais e administrativas** aumentaram 5,0% e +180 bps A/A como percentual da receita líquida. Embora a Hispana tenha se beneficiado da integração da Onda 2, isso foi mais do que compensado pelo aumento das despesas com sinistros de seguro saúde dos funcionários no Brasil e por um benefício fiscal na base de comparação do 1T-25
- **Outras receitas/despesas** de R\$ -132 milhões, explicadas principalmente por R\$ -203 milhões em despesas com rescisões relacionadas à reorganização da Companhia
- Desde o anúncio do novo modelo operacional no final de dezembro de 2025, foram incorridas despesas com rescisões da ordem de R\$ -240 milhões, com 75% da redução planejada já executada. Além disso, determinadas despesas com indenizações previstas para este trimestre foram evitadas por meio do fechamento definitivo de vagas em aberto
- O **EBITDA** foi de R\$ 346 milhões, com margem de 7,3%. A contração de -790 bps A/A (ou -530 bps quando comparada à margem EBITDA reportada no 1T-25) deve-se principalmente a despesas não operacionais, que representaram quase R\$ -221¹ milhões ou -470 bps da receita líquida. Do ponto de vista operacional, a contração da margem reflete a desalavancagem das despesas VG&A (~160 bps A/A) em meio à contração da receita e à pressão sobre a margem bruta (-160 bps)
- Com a redução de 25% nos cargos administrativos, as despesas G&A — que totalizaram R\$ 582 milhões no 1T-26 (excluindo investimentos em D&A e P&D) —, que representaram cerca de 12% da receita líquida, deverão se beneficiar do novo modelo operacional. Embora as economias decorrentes dessa reorganização ainda não tenham se materializado no 1T-26, elas serão significativamente capturadas a partir do 2T-26, atingindo seu pleno potencial apenas no segundo semestre do ano

¹ Os R\$ -221 milhões são divididos entre R\$ -75 milhões do Brasil e R\$ -146 milhões da Hispana

Comentário do Desempenho

05 Resultados Financeiros

(R\$ MM, %) ¹	1T-26	1T-25	% A/A
Financial expenses	-192	-267	-28,2%
Juros dos empréstimos e derivativos	-129	-130	-0,7%
Contingências judiciais	-9	-12	-23,3%
Juros de arrendamento	-19	-32	-39,9%
Outras despesas financeiras	-34	-92	-63,2%
Receitas financeiras	64	59	9,8%
Aplicações financeiras	29	41	-28,5%
Outras receitas financeiras	35	18	95,6%
Variação cambial	-388	-136	185,5%
Var. cambial operacional	-17	-36	-52,0%
Var. cambial financeira	-371	-100	270,4%
Efeito de hiperinflação	-13	-7	74,9%
Resultado Financeiro	-528	-351	50,3%

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma, baseados nos números da Latam de 2025

Durante o trimestre, os resultados financeiros foram de R\$ -528 milhões, em comparação com R\$ -351 milhões no 1T-25. A piora de R\$ -177 milhões A/A deve-se principalmente a:

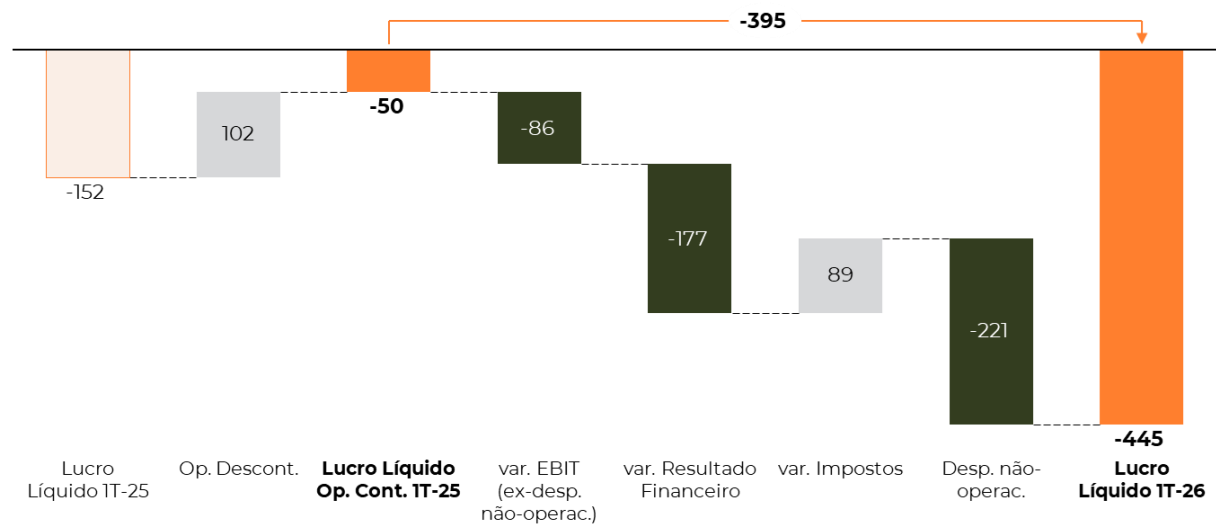
- **Variação cambial financeira** de R\$ -261 milhões no trimestre, em função da depreciação adicional do dólar frente ao real em relação à taxa objeto do hedge no período
- Parcialmente compensado por **Outras despesas financeiras** de R\$ -34 milhões, melhora de R\$ +58 milhões A/A. Essa melhora é resultado do processo de simplificação da Companhia e da conclusão da Onda 2, que levaram à redução de tarifas bancárias e de transferências entre entidades, com correspondente queda nos impostos incidentes

Vale destacar que:

- **Despesas financeiras** somaram R\$ -129 milhões, estáveis A/A, com base em uma dívida total de R\$ 6.409 milhões, o que implica uma taxa de juros trimestral de 2,0%
- **Receitas financeiras** somaram R\$ 29 milhões, representando um *yield* trimestral de 1,2% sobre a posição total de caixa e equivalentes de R\$ 2,4 bilhões. Esse *yield* relativamente baixo se deve principalmente a uma parcela da posição mantida em dólares, bem como a um saldo médio de caixa mais baixo durante o trimestre quando comparado ao saldo ao final do 1T-26

Comentário do Desempenho

06 Lucro Líquido



No IT-26, o prejuízo líquido foi de R\$ -445 milhões, em comparação com R\$ -152 milhões no IT-25 ou R\$ -50 milhões de prejuízo líquido das operações continuadas no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -395 milhões A/A é explicada por:

- Queda de R\$ -307 milhões do **EBIT** em comparação com o mesmo período do ano anterior, reflexo do menor EBITDA, pressionado por R\$ -221 milhões em rescisões e demais despesas extraordinárias, e pela desalavancagem de despesas associada à pressão na receita
- Deterioração dos **resultados financeiros** em R\$ -177 milhões A/A, principalmente em razão das perdas decorrentes do hedge da dívida denominada em dólares
- Melhora de **impostos** de R\$ 89 milhões A/A, devido à redução do EBT

Comentário do Desempenho

07 Fluxo de Caixa

(R\$ MM, %)	Cosméticos Holding ^a		
	1T-26	1T-25	% A/A
Lucro (prejuízo) líquido	-445	-151	193,7
Depreciação e amortização	221	219	1
Ajustes não-caixa ao lucro líquido	721	725	-1
Resultado das Operações Descontinuadas	0	102	-
Lucro líquido ajustado	498	894	(44,3)
Redução / (aumento) no capital de giro	-496	-636	-22
Estoque	-238	-467	-49
Contas a receber	315	338	-7
Contas a pagar	-405	-74	444
Outros ativos e passivos	-169	-433	-61
Imposto de renda e contribuição social	-114	-91	26
Juros da dívida e liquidação de derivativos	-83	-53	55
Pagamentos de lease	-99	-116	-15
Outras atividades operacionais	-66	-64	2
Caixa das operações continuadas	-360	-66	443,5
Capex	-38	-62	-39
Venda de ativos	0	0	-
Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-32	-40	-21
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	-430	-168	155,3
Outras atividades de investimento e financiamento	1.003	188	433
Atividades operacionais - operações descontinuadas	-354	-1.155	-69
Variação do saldo de caixa	218	-1.135	(119,2)
Fluxo de caixa livre - operações continuadas	-430	-168	155,3
(-) Juros da dívida e liquidação de derivativos	-83	-53	55
(-) Variação da taxa de câmbio no saldo de caixa	-32	-40	-21
(=) Fluxo de caixa para firma - operações continuadas	-315	-75	320,7

^a Pro-forma conforme publicado no earnings release do 1T-25

O fluxo de caixa livre das operações continuadas foi de R\$ -430 milhões no 1T-26, em comparação com R\$ -168 milhões no 1T-25. Com base no fluxo de caixa livre para firma (FCFF), a empresa registrou um consumo de R\$ -315 milhões, contra R\$ -75 milhões no mesmo período do ano anterior. A piora de R\$ -240 milhões A/A reflete principalmente:

- A redução de R\$ -396 milhões no lucro líquido ajustado, explicado principalmente pelo menor EBITDA devido a despesas com rescisões, redução nas vendas e desalavancagem operacional

Parcialmente compensado por:

- Melhora de R\$ +140 milhões A/A no capital de giro, principalmente pelo menor consumo de estoques

Vale ressaltar que o FCFF de R\$ -315 milhões reflete principalmente desembolsos não recorrentes, como pagamentos de rescisões decorrentes da reorganização (em grande parte alinhadas com o impacto no resultado de R\$ 240 milhões) e despesas remanescentes do processo de simplificação da empresa (~R\$ 90 milhões).

1 Conforme divulgado no Fato Relevante sobre o Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23 de fevereiro de 2026

Comentário do Desempenho

08 Alavancagem e Dívida Líquida

	Cosméticos	Cosméticos	Holding
(R\$ MM, %)	1T-26	4T-25	1T-25
Curto-Prazo	484	101	56
Longo-Prazo	5.879	6.075	6.787
Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	580	559	353
(=) Total de passivos de financiamento	6.943	6.734	7.196
(-) Obrigações com acionistas seniores do Natura Pay FIDC	(580)	(559)	(353)
Dívida Bruta^a	6.363	6.175	6.843
Instrumentos de Proteção Cambial (Swaps)	46	(27)	5
Total Dívida Bruta	6.409	6.149	6.848
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Aplicações Financeiras ^b	2.367	2.671	4.458
(=) Dívida Líquida	4.042	3.477	2.390
Índice de endividamento incluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,12x	1,57x	1,52x
Dívida Total/EBITDA	3,35x	2,77x	4,35x
Índice de endividamento excluindo IFRS 16			
Dívida Líquida/EBITDA	2,41x	1,75x	1,27x
Dívida Total/EBITDA	3,82x	3,09x	3,65x

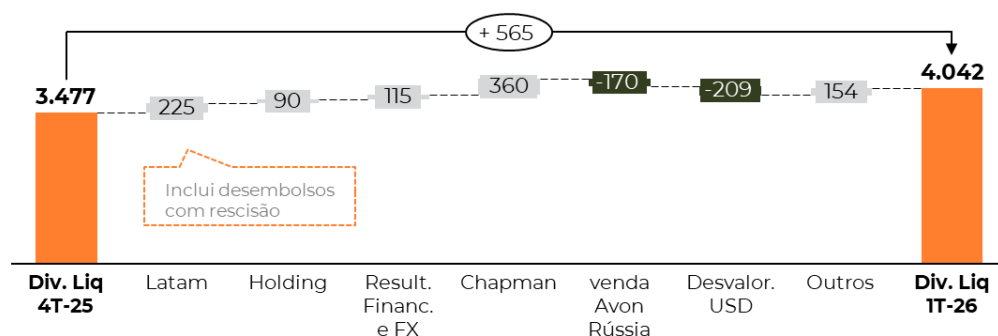
a A dívida bruta exclui contratos de arrendamento

b Investimentos de curto prazo excluem saldos não-circulantes

Dívida total. Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, subsidiária integral da Companhia, celebrou um contrato de financiamento em moeda estrangeira (USD), nos termos da Lei nº 4.131/62, no valor de R\$ 300 milhões (US\$ 56,9 milhões). A linha de crédito, com juros à taxa CDI + 0,65%, vencerá em 10 de fevereiro de 2027. Paralelamente a esse financiamento, foi contratado um instrumento financeiro derivativo (swap) para proteção contra flutuações cambiais.

A **dívida líquida** encerrou o 1T-26 em R\$ 4,0 bilhões, um aumento sequencial de R\$ 565 milhões impulsionado por desembolsos extraordinários, tais como pagamentos de indenizações rescisórias decorrentes da reorganização, despesas remanescentes do processo de simplificação da Companhia e o pagamento do acordo judicial com a Chapman¹, que foram parcialmente compensados pela entrada de caixa proveniente da venda da Avon Rússia.

O **índice de alavancagem** foi de 2,11x, aumento de 0,54x em relação ao trimestre anterior (ou 0,41x quando excluída a provisão não caixa de R\$ 434 milhões da venda da The Body Shop tanto do EBITDA LTM do 1T-26 quanto do EBITDA LTM do 4T-25). Essa maior alavancagem foi impactada pelo consumo de caixa e pelo EBITDA reduzido registrado no 1T-26.



¹ Conforme divulgado no Fato Relevante sobre o Acordo Judicial da API, antiga subsidiária não operacional nos Estados Unidos, publicado em 23 de fevereiro de 2026

Comentário do Desempenho

09 ESG

ESG	1T-26	1T-25	% A/A
Emissão absoluta de carbono	128.419	128.604	-0,1%
Escopo 1 e 2	3.521	4.168	-15,5%
Escopo 3	124.898	124.436	0,4%
% de plástico reciclado pós consumo	21%	18%	290 bps

¹ Resultados consolidados de Natura e Avon na América Latina. ² Resultados atualmente em processo de assegurar externa. ³ Neste relatório, Escopo 3 inclui frentes de trabalho prioritárias (Produtos CFT, Produtos Casa & Estilo, Materiais impressos e Logística). O inventário completo do Escopo 3 é apresentado no Relatório Anual.

Em Circularidade, aumentamos o uso de plástico reciclado pós-consumo em nossas embalagens em 2,9 p.p., atingindo 21,3%. Esse avanço foi impulsionado pela **adoção de PP (polipropileno) reciclado** nas tampas da linha de fragrâncias Essencial e pela conversão de polietileno (PE) verde para **PE reciclado nas embalagens de refill da linha Ekos**. Paralelamente, na agenda de Transição Climática, a Natura inaugurou um Posto de Estoque Avançado em Manaus para otimizar a logística nas regiões Norte e Nordeste. Além de melhorar os níveis de serviço, esse investimento permitiu uma redução de 83% no transporte aéreo e queda de 28% nas emissões logísticas no Brasil, contribuindo para uma **redução de 19% nas emissões absolutas** em comparação com o 1T-25. Esse avanço reforça nosso compromisso com a descarbonização, ao mesmo tempo em que torna os processos logísticos mais eficientes.

A agenda de sustentabilidade se manifesta não apenas na resiliência operacional, mas também no cuidado com nossa rede. Pela 31ª vez, **acionamos nosso Protocolo de Calamidades para mitigar os riscos climáticos no Sudeste**, oferecendo apoio social, doações e ajuda financeira às cidades sob decretos oficiais. Em Minas Gerais, o foco abrangeu a assistência a cidades críticas, como Juiz de Fora, e a proteção da operação logística em Matias Barbosa. Esse apoio — que se estende a consultoras, funcionários e fornecedores — integra a ajuda humanitária à resiliência empresarial.

Ampliando nossas ações de mitigação de impactos, durante o 50º aniversário da Defesa Civil do Estado de São Paulo, a Natura e o Governo de São Paulo firmaram uma **parceria para fortalecer os Núcleos de Proteção e Defesa Civil** (conhecidos localmente como NUPDECs) em áreas vulneráveis. A iniciativa visa capacitar voluntários para atuar em eventos climáticos dessa natureza, e a Natura contribuirá mobilizando sua rede de Consultoras de Beleza e colaboradores. Para isso, utilizará o **Índice de Vulnerabilidade Socio-Climática** (SCVI na sigla em inglês), uma ferramenta desenvolvida em parceria com a startup MeteolA, que identifica os territórios mais suscetíveis aos impactos das mudanças climáticas.

Com um modelo de gestão focado na Regeneração e no impacto positivo, **a Natura foi reconhecida pela 15ª vez no ranking “2026 World’s Most Ethical Companies”**, divulgado pelo Ethisphere Institute. O reconhecimento destacou a liderança da Natura em integridade, governança corporativa e seu modelo de negócios orientado para o impacto positivo. A Companhia também progrediu no **Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE B3)**, permanecendo na carteira e alcançando a **2ª posição no ranking geral**, frente ao **6º lugar no ciclo anterior**, reforçando a consistência de uma agenda que combina competitividade, impacto socioambiental e criação de valor. Com o objetivo de compartilhar essa visão com o mercado e democratizar a metodologia de avaliação de impacto da empresa, **a Natura lançou a plataforma “The Future P&L”**, em parceria com a Africa Creative. Inspirada no iP&L (Integrated Profit & Loss) da Natura, a calculadora interativa e gratuita propõe que empresas avaliem o valor compartilhado criado para pessoas e planeta por suas atividades, indo além dos resultados financeiros tradicionais.

Comentário do Desempenho

10 Renda Fixa

A tabela abaixo detalha todos os instrumentos de dívida pública em circulação por emissor em 31 de março de 2026:

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

Emissor	Tipo	Emissão	Maturidade	Principal (milhão)	Custo Nominal (por ano)
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 12ª emissão	06/10/2022	15/09/2027	R\$ 221.527 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 255,9 DI + 0.8 por ano	
		06/10/2022	15/09/2029	R\$ 335.771 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 487,2	IPCA + 6.80%
Natura Cosméticos S.A.	Debenture - 13ª emissão	06/10/2022	15/09/2032 - Parcelas iguais entre 2030 e 2032	R\$ 275.051 milhões recompra em 07 de Novembro de 2025 (R\$ 306,9	IPCA + 6.90%
		15/06/2024	15/06/2029	R\$ 1.326 milhões	DI + 1.20 por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bond - 2ª emissão (Sustainability Linked Bond)	03/05/2021	03/05/2028	US\$ 450,0 milhões	4.125% por ano
Natura &Co Luxemburg Holding (Natura Lux)	Bonds	19/04/2022	19/04/2029	US\$ 270,0 milhões	6,00%
Natura Indústria S.A.	Res. 4131	09/02/2026	10/02/2027	US\$ 56.947 million	DI + 0.65 por ano

Comentário do Desempenho

II Apêndice

A. Efeitos da hiperinflação

Latam	TT-26 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	TT-26 (reportado)
Receita Líquida	4.718	17	10	4.745
EBITDA Recorrente	367	-29	1	339
% Margem EBITDA Recorrente	7,8%			7,1%

Latam	TT-25 (ex-hiperinflação)	Hiperinflação	Impacto Câmbio	TT-25 (reportado)
Receita Líquida	5.152	21	-30	5.143
EBITDA Recorrente	717	-29	-7	681
% Margem EBITDA Recorrente	13,9%			13,2%

Comentário do Desempenho

B. Balanço patrimonial

ATIVOS (R\$ milhões)	Cosméticos 1T-26	Cosméticos 4T-25	Holding 1T-25	PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ milhões)	Cosméticos 1T-26	Cosméticos 4T-25	Holding 1T-25
ATIVOS CIRCULANTES				PASSIVOS CIRCULANTES			
Caixa e equivalentes de caixa	1.710	1.491	2.146	Empréstimos, financiamentos e debêntures	484	101	137
Títulos e valores mobiliários	657	1.181	1.540	Arrendamento mercantil	178	192	266
Contas a receber de clientes	4.199	4.680	4.696	Fornecedores e operações de "risco sacado"	4.416	4.905	6.014
Contas a receber - Alienação de controladas	0	169	0	Fornecedores e empréstimos - partes relacionadas	0	0	0
Estoques	3.158	2.966	3.762	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	0	0	1
Impostos a recuperar	1.004	1.068	872	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	553	471	1.225
Imposto de renda e contribuição social	209	263	354	Obrigações tributárias	452	581	607
Instrumentos financeiros derivativos	27	8	176	Imposto de renda e contribuição social	75	127	98
Outros ativos circulantes	586	363	794	Instrumentos financeiros derivativos	548	324	219
Ativos mantidos para venda	34	27	0	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	0	0	19
				Outros passivos circulantes	331	683	767
				Ativos mantidos para venda	0	0	0
Total dos Ativos Circulantes	11.583	12.214	14.340	Total dos Passivos Circulantes	7.037	7.384	9.353
ATIVOS NÃO-CIRCULANTES				PASSIVOS NÃO-CIRCULANTES			
Contas a receber - Alienação de controladas	0	0	414	Empréstimos, financiamentos e debêntures	5.879	6.075	6.467
Contas a receber - Partes relacionadas	0	0	0	Obrigações com cotistas seniores na Natura Pay FIDC	580	559	365
Impostos a recuperar	365	365	667	Arrendamento mercantil	316	401	598
Imposto de renda e contribuição social diferido	2.044	2.024	1.875	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	53	60	16
Depósitos judiciais	711	694	497	Obrigações tributárias	196	159	172
Instrumentos financeiros derivativos	85	70	75	Imposto de renda e contribuição social diferidos	0	0	1.313
Títulos e valores mobiliários	30	31	26	Imposto de renda e contribuição social	48	105	0
Outros ativos não circulantes	40	46	947	Instrumentos financeiros derivativos	182	79	0
				Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	871	890	939
				Outros passivos não circulantes	286	283	839
Total dos Ativos realizável a Longo Prazo	3.275	3.230	4.501	Total dos Passivos Não-Circulantes	8.411	8.611	10.710
				PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
				Capital social	6.000	6.000	12.485
				Ações em tesouraria	-4	-6	-61
Imobilizado	2.416	2.469	3.287	Reservas de capital	2.192	2.184	10.485
Intangível	10.019	10.391	12.073	Reservas de lucro	3.466	3.911	0
Direito de Uso	617	667	958	Ajustes de avaliação patrimonial	808	889	1.218
				Prejuízo acumulado	0	0	-9.030
Total dos Ativos Não-Circulantes	16.326	16.757	20.819	Patrimônio líquido atribuído aos acionistas controladores	12.462	12.977	15.096
TOTAL DOS ATIVOS	27.910	28.971	35.159	TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	27.910	28.971	35.159

Comentário do Desempenho

C. Itens extraordinários

(R\$ MM, %) ¹	1T-26	1T-25	% A/A
Itens extraordinários	150	131	14,9%
Despesas com reestruturação (Reorg)	203	0	n.a.
Plano de Transformação e Integração	0	126	-100,0%
Outros não-recorrentes	-53	5	-1173,5%

¹ Dados do 1T-25 são pro-forma e foram publicados no earnings release do 1T-25 da Natura &Co Holding

Comentário do Desempenho

12 Detalhes da teleconferência

Terça-feira, 12 de maio de 2026

08h00 | Nova York

09h00 | Brasília

13h00 | Londres

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

Comentário do Desempenho

13 Glossário

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

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

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

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

Casa & Estilo: categoria dedicada a produtos para o lar

CDI: taxa overnight para depósitos interbancários

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

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

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

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

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

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

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

Despesas com vendas: incluem despesas comerciais, marketing e logística

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

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

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

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

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

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

IAS 29: "Financial Reporting in Hyperinflationary Economies" (Relatórios Financeiros em Economias Hiperinflacionárias) exige que as demonstrações financeiras de qualquer entidade cuja moeda funcional seja a moeda de uma economia hiperinflacionária sejam reapresentadas de acordo com as mudanças no

Comentário do Desempenho

poder de compra geral dessa moeda, para que as informações financeiras fornecidas sejam mais significativas

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

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

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

Power Purchase Agreement (PPA): contrato de fornecimento de energia elétrica de longo prazo (geralmente de fonte renovável) firmado entre um gerador e um consumidor, com preços contratados previamente. Com prazos que variam tipicamente entre 8 a 20 anos, os PPAs podem impulsionar o desenvolvimento de novos projetos de geração de energia renovável

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

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

R\$: reais brasileiros

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

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

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

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

Comentário do Desempenho

14 Disclaimer

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

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

Equipe de Relações com Investidores

ri@natura.net

Notas Explicativas

Natura Cosméticos S.A.
Informações Contábeis Intermediárias (ITR)
Individuais e Consolidadas
referentes aos períodos de três meses findo
em 31 de março de 2026 e 2025
Relatório dos Auditores Independentes

Notas Explicativas

ÍNDICE DAS NOTAS EXPLICATIVAS

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas às Informações Contábeis Intermediárias Individuais e Consolidadas
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

1. INFORMAÇÕES GERAIS

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

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

Em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 29 de abril de 2026, foi aprovada nova alteração do Estatuto Social da Companhia, por meio da instituição do Conselho Consultivo, a ser composto pelos fundadores e pelo antigo chairman do Conselho de Administração, como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Companhia, sem funções executivas nem poderes de representação, destinado a zelar pela preservação dos propósitos, valores e cultura da Companhia, bem como a eleição de novos membros do Conselho de Administração.

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

A Companhia também, por meio da sua controlada - Natura &Co Pay Sociedade de Crédito Direto - instituição financeira autorizada pelo Banco Central do Brasil, oferece conta digital, serviços de pagamento, antecipação de recebíveis e outras soluções financeiras, com foco na oferta de serviços financeiros dedicados buscando a inclusão, principalidade e educação financeira das consultoras.

1.1 Reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum

Em reunião realizada em 23 de junho de 2025, os Conselhos de Administração da Companhia e da sua antiga controladora, a Natura &Co Holding S.A., após a satisfação das condições suspensivas previstas no Protocolo e Justificação de Incorporação, aprovaram a data de 1º de julho de 2025, como a data de consumação da reorganização societária por meio da incorporação reversa sob controle comum, a qual se tornou eficaz nesta data.

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

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

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

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

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

Os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 31 de março de 2026 e em 31 de dezembro de 2025 incluem os efeitos da incorporação da Natura &Co Holding S.A., ocorrida em 1º de julho de 2025. As demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado, individuais e consolidadas, para o período de três meses findo em 31 de março de 2026 também contemplam os efeitos da reorganização societária. O período comparativo de três meses findo em 31 de março de 2025, por sua vez, não contempla os resultados individuais e consolidados da antiga controladora, uma vez que a incorporação foi reconhecida de forma prospectiva a partir de 1º de julho de 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

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

As informações contábeis intermediárias da Companhia, contidas no Formulário de Informações Trimestrais – ITR referente aos períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025 compreendem as informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, elaboradas de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 21 (RI) – Demonstrações Intermediárias, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (“CPC”), correlato à norma internacional “IAS 34 - *Interim Financial Reporting*”.

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

Essas informações contábeis intermediárias foram aprovadas pelo Conselho de Administração e autorizadas para emissão em reunião realizada em 6 de maio de 2026.

As informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, foram preparadas com base no custo histórico, exceto para os itens mensurados ao valor justo em contrapartida ao resultado, os quais incluem (i) instrumentos financeiros derivativos; (ii) demais ativos financeiros; (iii) passivos financeiros designados como objeto de contabilidade de *hedge accounting* de valor justo; e (iv) passivos referentes aos planos de pagamento baseado em ações (“*phantom shares*” da B3) com liquidação em caixa.

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

3. RESUMO DAS POLÍTICAS CONTÁBEIS MATERIAIS

As políticas contábeis materiais aplicadas na preparação destas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, são consistentes com aquelas adotadas e divulgadas na nota explicativa nº 3 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas auditadas da Companhia, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, emitidas em 16 de março de 2026, bem como com aquelas aplicadas ao período comparativo de três meses findo em 31 de março de 2025; exceto quanto às políticas contábeis materiais anteriormente aplicadas exclusivamente para a antiga controladora Natura &Co Holding S.A. até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

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

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

Estas informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, devem ser lidas em conjunto com as demonstrações financeiras, individuais e consolidadas, do exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

4. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

As demais estimativas e premissas utilizadas na preparação das informações contábeis intermediárias, individuais e consolidadas, para o período de três meses findo em 31 de março de 2026, não apresentaram alterações relevantes em relação àquelas vigentes em 31 de dezembro de 2025.

5. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

As informações referentes as considerações gerais e políticas foram apresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, na nota explicativa nº 5, e não sofreram alterações para o período de meses findo em 31 de março de 2026.

5.1 Instrumentos financeiros derivativos utilizados no gerenciamento dos riscos de mercado

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Em 31 de março de 2026 e 31 de dezembro de 2025, os contratos derivativos são mantidos diretamente com instituições financeiras e não por meio de bolsas de valores, não estando sujeitos a depósitos de margem para garantir essas operações. Os saldos dos instrumentos financeiros derivativos estão detalhados a seguir:

Descrição	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Derivativos financeiros	50.720	26.808	(602.892)	(285.822)
Derivativos operacionais	-	-	(15.327)	(40.086)
Total	50.720	26.808	(618.219)	(325.908)

Descrição	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Contratos de <i>swap</i>: ^(a)				
<u>Ponta ativa:</u>				
Posição IPCA (comprada)	665.977	666.545	(53.084)	(54.857)
<u>Ponta passiva:</u>				
Posição CDI (vendida)	(615.257)	(639.737)	-	-
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	50.720	26.808	(53.084)	(54.857)

Descrição	Valor justo		Ganho (perda) de ajuste a valor justo	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Contratos de "<i>swap</i>": ^(a)				
<u>Ponta ativa:</u>				
Posição IPCA (comprada)	968.622	666.545	(49.736)	(54.857)
<u>Ponta passiva:</u>				
Posição CDI (vendida)	(922.865)	(639.737)	(1.688)	-
Contratos de "<i>NDF</i>e <i>forward</i>":				
Posição Natura Indústria	(15.644)	(37.584)	(15.644)	(37.584)
Posição Luxemburgo	(648.332)	(315.132)	(648.332)	(315.132)
Total de instrumentos financeiros derivativos, líquido	(618.219)	(325.908)	(715.400)	(407.573)

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

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

Abaixo é apresentada a movimentação do saldo de derivativos líquidos, para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.984)	(13.002)
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos " <i>swap</i> " e " <i>forward</i> " (não realizadas) – resultado financeiro	17.154	39.360
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	16.444	9.934
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade de financiamento	14.768	16.413
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	(487)	(39.416)
Outras movimentações	(251)	853
Saldo em 31 de março de 2025	17.644	14.142
Saldo em 31 de dezembro de 2025	26.808	(325.908)
Efeito decorrente dos contratos de operações com derivativos " <i>swap</i> " e " <i>forward</i> " (não realizadas) – resultado financeiro	(434)	(334.375)
Pagamento de recursos por liquidação com derivativos – atividade operacional	24.346	42.344
Efeitos de variação cambial (outros resultados abrangentes)	-	(19.124)
Outras movimentações	-	18.844
Saldo em 31 de março de 2026	50.720	(618.219)

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

a) *Hedge* de fluxo de caixa

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

O valor justo dos derivativos designados para contabilidade de *hedge* de fluxo de caixa e de valor justo, bem como os ganhos e perdas no período de três meses findo em 31 de março de 2026 são apresentados abaixo (visão consolidada):

	Objeto de proteção	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo	Outros resultados abrangentes	
					Ganho (perda) acumulado do contrato	Ganho (perda) do período
Contratos <i>forward</i> (Natura Indústria)	Moeda	BRL	526.076	(35.473)	(35.473)	(9.869)
Total			526.076	(35.473)	(35.473)	(9.869)

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

	Consolidado
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2024	48.164
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(55.933)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	16.517
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de março de 2025	8.748
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de dezembro de 2025	4.150
Mudança no valor justo reconhecido em outros resultados abrangentes	(9.869)
Efeitos tributários sobre o valor justo do instrumento de <i>hedge</i>	3.355
Saldo em <i>hedge</i> de fluxo de caixa em 31 de março de 2026	(2.364)

b) Hedge de valor justo

A Companhia designou formalmente, para fins de contabilidade de *hedge*, determinados instrumentos financeiros derivativos (contratos de *swap*), com o objetivo de mitigar a exposição à variação nas taxas de juros associadas à 2ª e 3ª séries das debêntures da 12ª emissão (“Debêntures CRI”), originalmente indexadas ao IPCA, convertendo seus fluxos para CDI acrescido de *spread*, em conformidade com a política de gestão de riscos financeiros da Companhia.

Em 31 de março de 2025, a posição líquida de derivativos designados como *hedge* de valor justo é composta exclusivamente por contratos de *swap*, conforme demonstrado a seguir (visão consolidada):

	Objeto de Proteção	Moeda de referência	Valor de referência	Valor justo
Hedge accounting de valor justo	Taxa de juros	BRL	794.111	50.720
Total			794.111	50.720

5.3 Mensuração do valor justo

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

Na mensuração, o valor contábil representa uma aproximação razoável do valor justo, conforme descrito a seguir:

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

Em 31 de março de 2026 e 2025, não houve transferência entre os níveis de mensuração na hierarquia do valor justo para esses ativos e passivos.

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas às Informações Contábeis Intermediárias Individuais e Consolidadas
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

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

6. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Caixa e bancos	46.274	41.236	1.093.352	852.677
Certificado de depósitos bancários	9.410	9.055	77.025	74.869
Operações compromissadas ^(a)	-	-	539.351	563.160
	55.684	50.291	1.709.728	1.490.706

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

7. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Fundo de investimento exclusivo ^(a)	520.715	618.672	-	-
Fundos de investimento mútuo ^(b)	-	-	104.352	384.660
Letras financeiras	-	-	257.923	271.424
Títulos públicos ("LFT")	-	-	228.993	293.796
Fundo de investimentos em moeda estrangeira	24.743	134.014	65.689	230.667
Natura Pay FIDC ^(c)	227.351	238.820	-	-
Fundos Dynamo, Amazônia Viva e Natura Ventures	30.224	31.330	30.223	31.330
	803.033	1.022.836	687.180	1.211.877
Circulante	545.458	752.686	656.956	1.180.547
Não circulante	257.575	270.150	30.224	31.330

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

O saldo em 31 de março de 2026, a linha Crer Para Ver representava R\$24.233 (R\$16.096 em 31 de dezembro de 2025) 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") tem como objetivo proporcionar aos seus cotistas a valorização de suas cotas por meio da aplicação de seu patrimônio líquido na aquisição de: (i) direitos creditórios que atendam aos critérios de elegibilidade e às condições de cessão estabelecidos em seu regulamento; e (ii) ativos financeiros, observados os limites de composição e diversificação da carteira.

Em 16 de março de 2026, a Companhia realizou amortização extraordinária de sua participação em cotas subordinadas, com efeito caixa, no montante de R\$ 30.000.

Em 31 de março de 2026, na visão Controladora, o saldo refere-se aos aportes realizados pela Companhia, correspondentes a uma participação de 28% (30%, em 31 de dezembro de 2025), acrescidos dos rendimentos auferidos no período.

Para fins de apresentação consolidada, os ativos e passivos do Natura Pay FIDC são refletidos de acordo com a natureza de seus componentes. Nesse contexto, as aplicações financeiras do Fundo, substancialmente representadas por operações compromissadas, no montante de R\$56.200 (R\$101.001 em 31 de dezembro de 2025), são classificadas como equivalentes de caixa da Companhia. Os direitos creditórios são apresentados em cotas a receber, enquanto a participação dos cotistas seniores é reconhecida no passivo financeiro, na rubrica "Obrigações com cotistas seniores no Natura Pay FIDC" (nota explicativa nº 36).

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

	Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025
Certificado de Depósitos Bancários (caixa e equivalentes de caixa)	67.614	65.815
Operações compromissadas (caixa e equivalentes de caixa)	441.301	423.066
Letras financeiras	257.923	271.424
Títulos públicos (LFT)	203.655	269.293
	970.493	1.029.598

8. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Contas a receber de clientes	900.075	1.112.942	4.613.033	5.114.940
(-) Perdas de crédito esperadas	(123.947)	(144.666)	(414.076)	(434.914)
	776.128	968.276	4.198.957	4.680.026

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	31/03/2026				31/12/2025			
	Controladora		Consolidado		Controladora		Consolidado	
	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas	Contas a receber de clientes	Perdas de crédito esperadas
A vencer	675.939	(13.172)	3.122.348	(97.152)	776.663	(15.511)	4.250.738	(95.323)
Vencidos:								
Até 30 dias	54.567	(8.225)	692.587	(24.688)	119.474	(8.765)	345.525	(27.622)
De 31 a 60 dias	40.012	(15.313)	371.807	(33.040)	45.264	(15.741)	98.158	(34.353)
De 61 a 90 dias	38.684	(19.584)	124.998	(36.088)	42.524	(21.329)	88.564	(43.750)
De 91 a 180 dias	90.873	(67.653)	301.293	(223.108)	129.017	(83.320)	331.955	(233.866)
	900.075	(123.947)	4.613.033	(414.076)	1.112.942	(144.666)	5.114.940	(434.914)

A movimentação da provisão para perdas de crédito esperadas para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(144.101)	(359.425)
Adições, líquidas de reversões	(75.580)	(138.999)
Baixas ^(a)	72.812	121.459
Ajustes de conversão	-	12.725
Saldo em 31 de março de 2025	(146.869)	(364.240)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	(144.666)	(434.914)
Adições, líquidas de reversões	(64.320)	(137.015)
Baixas ^(a)	85.039	146.151
Ajustes de conversão	-	11.702
Saldo em 31 de março de 2026	(123.947)	(414.076)

(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	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Produtos acabados	574.862	494.911	2.124.744	2.042.297
Matérias-primas e materiais de embalagem	7.480	8.688	1.115.307	1.018.626
Materiais auxiliares	93.329	72.381	206.401	173.309
Produtos em elaboração	-	-	63.519	70.134
(-) Perdas na realização dos estoques	(22.479)	(30.407)	(351.618)	(338.759)
	653.192	545.573	3.158.353	2.965.607

A movimentação das perdas na realização dos estoques para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	(29.167)	(327.520)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(3.698)	(52.384)
Baixas ^(b)	1.529	15.898
Ajustes de conversão	-	(37.265)
Saldo em 31 de março de 2025	(31.336)	(401.271)
Saldo em 31 de dezembro de 2025	(30.407)	(338.759)
Adições, líquidas de reversões ^(a)	(1.974)	(45.598)
Baixas ^(b)	9.902	26.308
Ajustes de conversão	-	6.431
Saldo em 31 de março de 2026	(22.479)	(351.618)

- a) Refere-se à constituição e/ou reversões líquidas de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Companhia e suas controladas.
- b) Consistem na baixa de produtos para os quais já haviam sido registradas perdas, em relação aos quais a Companhia e suas controladas não possuem expectativa de venda e/ou realização.

10. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
ICMS sobre aquisição de insumos ^(a)	91.091	75.061	299.853	278.107
Tributos sobre aquisição de insumos – no exterior	-	-	301.123	330.854
PIS/COFINS sobre aquisição de ativo imobilizado e aquisição de insumos ^(b)	310.761	328.264	552.828	568.307
Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI ^(c)	-	-	164.921	209.425
Outros	23.918	18.500	50.379	46.124
	425.770	421.825	1.369.104	1.432.817
Circulante	210.070	213.022	1.003.783	1.067.920
Não circulante	215.700	208.803	365.321	364.897

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

11. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

No período de três meses findo em 31 de março de 2026, a companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 10,07% negativa, resultante de um prejuízo antes dos impostos de R\$(403.864) e uma despesa de imposto de renda de R\$(40.661). Essa taxa efetiva, que se desviou da alíquota nominal de 34% foi impactada principalmente por benefícios fiscais permanentes, como subvenção de investimentos e outros incentivos. Em contrapartida, houve o impacto do mix de resultados antes de impostos por país, com prejuízos fiscais não beneficiados, ajuste da hiperinflação na Argentina, diferentes alíquotas nominais de controladas no exterior e efeitos fiscais permanentes em diversas jurisdições.

No período comparativo de três meses findo em 31 de março de 2025, a companhia apurou uma taxa efetiva de imposto de renda de 58,77%, resultante de um lucro antes dos impostos de R\$234.626 e uma despesa de imposto de renda de R\$(137.887); essa taxa efetiva, que se desviou da alíquota nominal de 34%, foi influenciada principalmente pelo mix de resultados antes de impostos por país, com prejuízos fiscais não beneficiados, ajuste da hiperinflação na Argentina, diferentes alíquotas nominais de controladas no exterior e efeitos fiscais permanentes em diversas jurisdições, sendo parcialmente compensada por benefícios fiscais permanentes como subvenção de investimento e outros incentivos.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido ativo e passivo para os períodos de três meses findo em 31 de março de 2026 e 2025 está assim representada:

	Controladora		Consolidado	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
Saldo em 31 de dezembro de 2024	667.348	-	1.297.821	-
Efeito no resultado	(20.037)	-	(47.457)	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	(3.232)	-	(3.332)	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	251	-	16.517	-
Ajustes de conversão	-	-	(18.232)	-
Saldo em 31 de março de 2025	644.330	-	1.245.317	-
Saldo em 31 de dezembro de 2025	1.130.147	-	2.024.053	-
Efeito no resultado	(17.116)	-	41.908	-
Reserva de outorga de opções e ações restritas	2.033	-	2.033	-
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	-	-	3.355	-
Ajustes de conversão	-	-	(27.338)	-
Saldo em 31 de março de 2026	1.115.064	-	2.044.011	-

A Companhia considerou as projeções de alíquota efetiva incluindo os efeitos das operações em continuidade e descontinuadas na determinação dos efeitos fiscais aplicáveis aos períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025.

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

12. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Os depósitos judiciais representam ativos restritos da Companhia e estão relacionados às quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionados. Além de depósitos judiciais, a Companhia possui apólices de seguro garantia e cartas de fiança para alguns processos judiciais.

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Processos tributários sem provisão ^(a)	359.043	351.647	552.322	537.647
Processos tributários provisionados ^(b)	134.019	130.979	149.880	146.561
Processos cíveis sem provisão	2.199	2.523	2.590	2.906
Processos cíveis provisionados	213	885	412	1.079
Processos trabalhistas sem provisão	2.305	3.414	3.654	4.782
Processos trabalhistas provisionados	1.680	996	1.809	1.145
Total de depósitos judiciais	499.459	490.444	710.667	694.120

- a) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, ao ICMS-ST.
- b) Os processos tributários relacionados a esses depósitos judiciais referem-se, substancialmente, a somatória dos valores de ICMS-ST na nota explicativa nº 21 e as contingências tributários prováveis na nota explicativa nº 22.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Segue abaixo a movimentação do saldo de depósitos judiciais para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	354.869	475.743
Novos depósitos	746	12.040
Resgates em favor da Companhia	(241)	(253)
Atualização monetária e juros	6.476	9.570
Aplicação na liquidação de processos	(348)	(623)
Saldo em 31 de março de 2025	361.502	496.477
Saldo em 31 de dezembro de 2025	490.444	694.120
Novos depósitos	199	9.789
Resgates em favor da Companhia	(61)	(61)
Atualização monetária e juros	10.498	14.391
Aplicação na liquidação de processos	(1.621)	(1.662)
Ajustes de conversão	-	(5.910)
Saldo em 31 de março de 2026	499.459	710.667

13. OUTROS ATIVOS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Adiantamento para propaganda e marketing	215.872	46.444	224.311	60.148
Adiantamento para fornecedores	106.459	62.439	187.519	150.161
Adiantamento para colaboradores	7.697	6.594	16.190	19.225
Despesas antecipadas com seguros	18.395	20.198	23.279	35.818
Adiantamento para despachante aduaneiro - Impostos de importação	6.015	6.015	45.056	41.403
Créditos de carbono	20.552	22.129	20.552	22.129
Outros	4.245	26.248	108.430	80.191
	379.235	190.067	625.337	409.075
Circulante	374.579	184.847	585.736	363.090
Não circulante	4.656	5.220	39.601	45.985

14. ATIVOS NÃO CIRCULANTES MANTIDOS PARA VENDA

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

Consolidado	Propriedades (a)	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2025	26.708	26.708
Movimentações de saldo após o reconhecimento inicial	9.541	9.541
Ajustes de conversão	(1.265)	(1.265)
Baixa por alienação	(894)	(894)
Saldo em 31 de março de 2026	34.090	34.090

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

15. INVESTIMENTOS

31/03/2026																			
Controladas diretas da Companhia	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay SCD	Combinação de negócios Avon Latam	Outras controladas (a)	Total		Natura &Co International S.à r.l.	Avon Chile	Total		Total
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%			100,00%	99,88%			
Patrimônio líquido	2.671.468	229.517	154.896	890.277	1.040.136	218.660	102.066	203.078	323.333	627.619	-	59.570	6.520.620		(3.189.638)	(60.035)	(3.249.673)		3.270.947
Participação da Companhia	2.634.494	229.494	154.881	890.188	1.039.928	218.660	102.066	203.078	323.333	626.991	-	59.572	6.482.685		(3.232.247)	(60.904)	(3.293.153)		3.189.534
Lucro líquido (prejuízo)	(9.345)	(10.043)	8.885	(49.605)	9.163	27.807	6.228	798	(5.870)	22.228	-	119	365		(367.055)	(990)	(368.045)		(367.680)
Ajuste de valor justo de ativos e passivos adquiridos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89.500	-	89.500		161.403	-	161.403		250.903
Ágio por expectativa de rentabilidade futura	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	947.732	-	947.732		2.745.835	-	2.745.835		3.693.567
Saldos em 31 de dezembro de 2025	2.649.571	258.555	160.438	862.470	1.090.480	195.176	107.838	202.280	329.187	611.688	1.113.371	93.592	7.674.646		(348.698)	(64.975)	(413.673)		7.260.973
Equivalência patrimonial	(9.345)	(10.042)	8.884	(49.600)	9.163	27.807	6.228	798	(5.870)	22.206	-	(6.431)	(6.202)		(367.055)	(990)	(368.045)		(374.247)
Equivalência patrimonial (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.356)	-	(6.356)		(8.478)	-	(8.478)		(14.834)
Ajustes de conversão	(5)	(19.019)	(14.441)	(2.481)	(59.715)	(4.323)	-	-	-	-	-	(2.588)	(102.572)		176.348	5.061	181.409		78.837
Ajustes de conversão (combinação de negócios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(69.783)	-	(69.783)		(164.162)	-	(164.162)		(233.945)
Ajustes de conversão (economia hiperinflacionária)	-	-	-	79.799	-	-	-	-	-	-	-	-	79.799		-	-	-		79.799
Contribuição da Controladora para planos de opções de ações	787	-	-	-	-	-	-	-	16	137	-	-	940		-	-	-		940
Efeito sobre hedge accounting líquido dos efeitos tributários	(6.514)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6.514)		-	-	-		(6.514)
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-	-	(12.000)	-	-	(7.040)	-	(419)	(19.459)		-	-	-		(19.459)
Aumentos de capital/capitalização de mútuo (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	418	418		387.036	-	387.036		387.454
Redução de Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25.000)	(25.000)		-	-	-		(25.000)
Saldos em 31 de março de 2026	2.634.494	229.494	154.881	890.188	1.039.928	218.660	102.066	203.078	323.333	626.991	1.037.232	59.572	7.519.917		(325.009)	(60.904)	(385.913)		7.134.004

- (a) Composto pelas seguintes controladas: Natura &Co Pay Holding S.A., Newbeauty Indústria e Comércio de Cosméticos LTDA., Natura Cosmetics Asia Pacific Pte. Ltd. Singapura, Natura França, Natura EUA, Avon Uruguai, Newbeauty Franquias e Natura Equador.
- (b) Refere-se, substancialmente, a capitalização da Companhia na sua controlada direta, Natura &Co Internacional S.à.r.l., para viabilizar a liquidação financeira do litígio denominado caso Chapman, em 6 de março de 2026.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

31/03/2025																							
Controladas diretas da Companhia	Natura Indústria	Natura Chile	Natura Peru	Natura Argentina	Natura México	Natura Colômbia	Natura Biosphera	Natura Comercial	Natura &Co Pay	Natura & Co Pay Holding	Natura & Co Pay SCD	Newbeauty Cosméticos	Natura Singapura	Avon Industrial	Natura França	Natura EUA	Avon Uruguai	Total	Avon Chile	Newbeauty Franquias	Avon Argentina	Natura Equador	Total
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,98%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		99,88%	100,00%	98,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	2.621.248	200.853	81.084	1.204.348	929.989	131.095	90.878	149.554	301.924	6.086	577.733	17.739	371	960.883	17.104	58.258	10.147	7.359.294	(89.839)	(6.973)	(29.444)	(11.122)	(137.378)
Participação no patrimônio líquido	2.568.213	200.834	81.082	1.204.225	929.802	131.095	90.880	149.553	301.924	6.086	577.155	17.738	371	943.291	17.103	58.258	10.147	7.287.757	(93.997)	(6.971)	(28.856)	(11.122)	(140.946)
Lucro líquido (prejuízo) do período das controladas	20.279	1.938	5.356	118.785	50.220	14.395	9.512	8.882	(4.761)	123	9.378	1.460	(1.008)	12.405	(1.646)	(13.377)	41	231.982	2.048	327	(37.170)	(1.132)	(35.927)
Saldos em 31 de dezembro de 2024	2.123.865	206.543	79.864	1.134.539	936.881	120.619	111.368	150.671	306.685	5.443	579.462	16.278	535	938.240	19.500	(1.200)	10.520	6.739.812	(99.632)	(7.298)	7.868	(10.927)	(109.989)
Resultado de equivalência patrimonial	20.279	1.938	5.356	118.773	50.210	14.395	9.512	8.882	(4.761)	123	9.369	1.460	(1.008)	12.405	(1.646)	(13.377)	41	231.951	2.046	327	(36.427)	(1.132)	(35.186)
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	(319)	(7.647)	(4.138)	(121.831)	(57.289)	(3.919)	-	-	-	520	-	-	(34)	-	(751)	(965)	(414)	(196.787)	3.589	-	(875)	937	3.651
Efeito ajuste economia hiperinflacionária	304	-	-	72.744	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	73.048	-	-	578	-	578
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	1.474	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.474	-	-	-	-	-
Efeito sobre <i>hedge accounting</i> líquido dos efeitos tributários	(31.575)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.354)	-	-	-	(38.929)	-	-	-	-	-
Dividendos Recebidos	-	-	-	-	-	-	(30.000)	(10.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(40.000)	-	-	-	-	-
Aumentos de capital	454.185	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	878	-	-	73.800	-	528.863	-	-	-	-	-
Outros movimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(11.676)	-	-	-	-	-	-	(11.676)	-	-	-	-	-
Saldos em 31 de março de 2025	2.568.213	200.834	81.082	1.204.225	929.802	131.095	90.880	149.553	301.924	6.086	577.155	17.738	371	943.291	17.103	58.258	10.147	7.287.756	(93.997)	(6.971)	(28.856)	(11.122)	(140.946)

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

16. IMOBILIZADO

		Controladora				
Vida útil em anos		31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	31/03/2026
Valor de custo:						
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.208	-	-	-	1.208
Instalações	-	6.781	-	-	302	7.083
Máquinas e acessórios	3 a 15	326.025	6.525	(1)	2.776	335.325
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	149.621	131	-	126	149.878
Edifícios	14 a 60	157.014	365	(1.035)	-	156.344
Móveis e utensílios	2 a 25	40.089	-	-	739	40.828
Terrenos	-	96.029	(86)	(1.198)	-	94.745
Equipamentos de informática	3 a 15	148.554	138	(194)	3.046	151.544
Projetos em andamento	-	43.053	2.317	-	(5.271)	40.099
Total custo		969.187	9.390	(2.428)	1.718	977.867
Valor da depreciação:						
Veículos		(733)	(3)	-	-	(736)
Ferramentas e acessórios		(599)	(24)	-	-	(623)
Instalações		(1.832)	(531)	-	-	(2.363)
Máquinas e acessórios		(165.915)	(5.236)	(132)	-	(171.283)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(85.430)	(1.979)	(131)	-	(87.540)
Edifícios		(7.677)	(3.146)	(279)	-	(11.102)
Móveis e utensílios		(18.444)	(653)	-	-	(19.097)
Equipamentos de informática		(107.502)	(2.575)	(672)	-	(110.749)
Total depreciação		(388.132)	(14.147)	(1.214)	-	(403.493)
Total líquido		581.055	(4.757)	(3.642)	1.718	574.374

		Controladora				Transferência de	
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	ativos como forma de aporte de capital em controlada ^(a)	31/03/2025
Valor de custo:							
Veículos	2 a 5	813	-	-	-	-	813
Ferramentas e acessórios	3 a 20	1.280	-	-	-	(101)	1.179
Máquinas e acessórios	3 a 15	340.116	-	-	1.942	(44.043)	298.015
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	158.064	-	-	357	(23.307)	135.114
Edifícios	14 a 60	112.094	-	-	-	-	112.094
Móveis e utensílios	2 a 25	32.617	-	(2)	109	(522)	32.202
Terrenos	-	16.516	-	-	-	-	16.516
Equipamentos de informática	3 a 15	129.603	172	(151)	1.347	(2.841)	128.130
Projetos em andamento	-	79.407	1.682	(98)	(2.075)	(1.739)	77.177
Total custo		870.510	1.854	(251)	1.680	(72.553)	801.240
Valor da depreciação:							
Veículos		(723)	(3)	-	-	-	(726)
Ferramentas e acessórios		(536)	(438)	-	-	34	(940)
Máquinas e acessórios		(162.260)	(5.721)	-	-	18.137	(149.844)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(88.712)	(1.790)	-	-	10.503	(79.999)
Edifícios		(4.109)	(878)	-	-	-	(4.987)
Móveis e utensílios		(16.568)	(521)	1	-	246	(16.842)
Equipamentos de informática		(98.155)	(3.107)	76	-	1.097	(100.089)
Total depreciação		(371.063)	(12.458)	77	-	30.017	(353.427)
Total líquido		499.447	(10.604)	(174)	1.680	(42.536)	447.813

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

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Consolidado		Transferências	Ajustes de conversão	31/03/2026
				Baixas				
Valor de custo:								
Veículos	2 a 5	55.355	-	(771)		8.654	(14.188)	49.050
Moldes	3	245.654	-	(48)		2.260	648	248.514
Ferramentas e acessórios	3 a 20	27.939	-	(1.235)		1.612	(3.281)	25.035
Instalações	3 a 60	402.931	-	(415)		3.812	1.771	408.099
Máquinas e acessórios	3 a 15	1.535.957	6.604	(533)		58.729	2.837	1.603.594
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20	325.934	3.222	(5.428)		6.758	(3.992)	326.494
Edifícios	14 a 60	879.621	365	(9.617)		170	(7.323)	863.216
Móveis e utensílios	2 a 25	170.948	17	(19.946)		7.658	(2.444)	156.233
Terrenos	-	228.176	-	(1.284)		-	(3.165)	223.727
Equipamentos de informática	3 a 15	256.228	167	(3.151)		6.838	11.195	271.277
Projetos em andamento	-	393.241	17.356	-		(94.627)	(3.174)	312.796
Outros ativos	-	123	-	-		-	142	265
Total custo		4.522.107	27.731	(42.428)		1.864	(20.974)	4.488.300
Valor da depreciação:								
Veículos		(21.617)	(3.866)	416		-	9.427	(15.640)
Moldes		(216.372)	(3.598)	84		-	(595)	(220.481)
Ferramentas e acessórios		71.139	(1.164)	751		(4)	3.160	73.882
Instalações		(243.661)	(4.717)	533		(5)	(425)	(248.275)
Máquinas e acessórios		(938.972)	(27.401)	283		56	380	(965.654)
Benfeitoria em propriedade de terceiros		(154.243)	(8.430)	7.540		(13)	1.444	(153.702)
Edifícios		(242.315)	(6.894)	-		-	359	(248.850)
Móveis e utensílios		(82.634)	(3.964)	17.234		(1)	568	(68.797)
Equipamentos de informática		(223.614)	(7.195)	7.560		1	(1.862)	(225.110)
Outros ativos		(696)	(21)	-		-	548	(169)
Total depreciação		(2.052.985)	(67.250)	34.401		34	13.004	(2.072.796)
Total líquido		2.469.122	(39.519)	(8.027)		1.898	(7.970)	2.415.504

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Notas Explicativas

		Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Consolidado		Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	31/03/2025
Valor de custo:										
Veículos	2 a 5		73.321	-		-	-	-	(3.374)	69.947
Moldes	3		237.752	-		-	-	-	(55)	237.697
Ferramentas e acessórios	3 a 20		117.395	-		(1.736)	-	-	(699)	114.960
Instalações	3 a 60		368.566	-		-	73		(832)	367.807
Máquinas e acessórios	3 a 15		1.917.625	951		(21.586)	3.902		(24.906)	1.875.986
Benfeitoria em propriedade de terceiros	2 a 20		294.226	1.636		(271)	3.633		(3.636)	295.588
Edifícios	14 a 60		951.482	-		-	-		(17.246)	934.236
Móveis e utensílios	2 a 25		180.062	1.396		(10.612)	1.695		(3.218)	169.323
Terrenos	-		75.003	-		-	-		(1.162)	73.841
Equipamentos de informática	3 a 15		271.036	618		(581)	2.004		(3.892)	269.185
Projetos em andamento	-		307.376	35.180		(127)	(9.668)		(2.750)	330.011
Total custo			4.793.844	39.781		(34.913)	1.639		(61.770)	4.738.581
Valor da depreciação:										
Veículos			(23.042)	(2.981)		-	-		2.677	(23.346)
Moldes			(198.230)	(3.966)		-	-		41	(202.155)
Ferramentas e acessórios			(17.137)	(482)		508	-		521	(16.590)
Instalações			(227.944)	(6.159)		-	-		2.631	(231.472)
Máquinas e acessórios			(1.310.634)	(21.789)		10.871	-		18.129	(1.303.423)
Benfeitoria em propriedade de terceiros			(150.510)	(6.364)		1.119	-		1.598	(154.157)
Edifícios			(456.671)	(3.308)		-	-		9.160	(450.819)
Móveis e utensílios			(104.891)	(3.738)		10.303	-		1.876	(96.450)
Equipamentos de informática			(246.390)	(6.670)		472	-		3.572	(249.016)
Total depreciação			(2.735.449)	(55.457)		23.273	-		40.205	(2.727.428)
Total líquido			2.058.395	(15.676)		(11.640)	1.639		(21.565)	2.011.153

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

17. INTANGÍVEL

Avaliação de indicadores de redução ao valor recuperável de goodwill

A Companhia considera, entre outros fatores, a relação entre seu valor de mercado e o valor contábil de seu patrimônio líquido na avaliação da existência de indícios de perda por redução ao valor recuperável de seus ativos (*impairment*). Em 31 de março de 2026, o valor de mercado da Companhia excedia o valor contábil do patrimônio líquido, o que constitui um dos elementos considerados nessa avaliação, sem, contudo, ser determinante de forma isolada.

As principais premissas utilizadas na mensuração do valor recuperável das unidades geradoras de caixa (UGCs) incluem projeções de fluxos de caixa futuros, baseadas em orçamentos e planos de negócios formalmente aprovados pela governança da Companhia, bem como taxas de desconto que refletem o custo médio ponderado de capital (WACC) das operações nas quais as UGCs estão inseridas. Essas taxas incorporam avaliações de mercado quanto ao valor do dinheiro no tempo e aos riscos específicos de cada UGC, na medida em que não estejam refletidos nos fluxos de caixa projetados. As premissas utilizadas não sofreram alterações significativas em 31 de março de 2026 quando comparadas àquelas adotadas em 31 de dezembro de 2025.

Composição dos ativos intangíveis

	Vida útil em anos	Controladora				31/03/2026
		31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	
Valor de custo:						
Softwares	3 a 10	1.497.714	-	-	(1.718)	1.495.996
Goodwill/Avon Brasil (vida útil indefinida)	-	4.442.544	-	-	-	4.442.544
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	209.645	-	-	-	209.645
Total custo		6.149.903	-	-	(1.718)	6.148.185
Valor da amortização:						
Softwares		(1.137.411)	(43.645)	(47)	-	(1.181.103)
Relacionamento com representantes de vendas		(5.666)	(16.269)	185	-	(21.750)
Total amortização acumulada		(1.143.077)	(59.914)	138	-	(1.202.853)
Total líquido		5.006.826	(59.914)	138	(1.718)	4.945.332

	Vida útil em anos	Controladora					31/03/2025
		31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Transferência de ativos como forma de aporte de capital em controlada (a)	
Valor de custo:							
Softwares	3 a 10	1.574.610	4.170	(1.905)	(1.680)	(88.308)	1.486.887
Total custo		1.574.610	4.170	(1.905)	(1.680)	(88.308)	1.486.887
Valor da amortização:							
Softwares		(1.031.429)	(48.412)	1.817	-	87.747	(990.277)
Total amortização acumulada		(1.031.429)	(48.412)	1.817	-	87.747	(990.277)
Total líquido		543.181	(44.242)	(88)	(1.680)	(561)	496.610

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

Notas Explicativas

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

		Consolidado					
	Vida útil em anos	31/12/2025	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	31/03/2026
Valor de custo:							
Softwares	2,5 a 10	2.078.143	11.284	(5.444)	(1.732)	(52.141)	2.030.110
Goodwill/Singu (vida útil indefinida)	-	52.049	-	-	-	-	52.049
Goodwill/Avon Brasil e Latam (vida útil indefinida)	-	8.360.535	-	-	-	(224.420)	8.136.115
Marca - "IP Latam" (vida útil indefinida)	-	840.767	-	-	-	-	840.767
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam	9	162.480	-	-	-	(7.860)	154.620
Relacionamento com representantes de vendas	10 a 15	502.015	-	-	-	(13.770)	488.245
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	4.135	-	-	-	462	4.597
Total custo		12.000.124	11.284	(5.444)	(1.732)	(297.729)	11.706.503
Valor da amortização:							
Softwares		(1.529.826)	(56.639)	6.328	-	7.757	(1.572.380)
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam		(9.652)	(4.848)	-	-	270	(14.230)
Relacionamento com representantes de vendas		(68.544)	(16.773)	-	-	2.254	(83.063)
Outros intangíveis		(1.405)	(16.269)	186	-	(33)	(17.521)
Total amortização acumulada		(1.609.427)	(94.529)	6.514	-	10.248	(1.687.194)
Total líquido		10.390.697	(83.245)	1.070	(1.732)	(287.481)	10.019.309

		Consolidado					
	Vida útil em anos	31/12/2024	Adições	Baixas	Transferências	Ajustes de conversão	31/03/2025
Valor de custo:							
Softwares	2,5 a 10	2.017.051	18.864	(7.017)	(1.660)	(10.584)	2.016.654
Goodwill Singu (vida útil indefinida)		52.049	-	-	-	-	52.049
Relacionamento com clientes varejistas	10	454	-	-	-	(21)	433
Outros intangíveis e intangíveis em desenvolvimento	2 a 10	8.751	141	(1.905)	-	(156)	6.831
Total custo		2.078.305	19.005	(8.922)	(1.660)	(10.761)	2.075.967
Valor da amortização:							
Softwares		(1.297.448)	(60.991)	5.943	-	7.793	(1.344.703)
Relacionamento com clientes varejistas		(454)	-	-	-	21	(433)
Outros intangíveis		(744)	-	1.816	-	-	1.072
Total amortização acumulada		(1.298.646)	(60.991)	7.759	-	7814	(1.344.064)
Total líquido		779.659	(41.986)	(1.163)	(1.660)	(2.947)	731.903

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

18. DIREITO DE USO E PASSIVO DE ARRENDAMENTO

a) Direito de uso

	Vida útil em anos ^(a)	Controladora			31/03/2026
		31/12/2025	Adições	Baixas	
Valor de custo:					
Veículos	3	70.581	-	(10.423)	60.158
Edifícios	3 a 10	740.309	17.695	(6.100)	751.904
Softwares	2,5 a 10	-	-	-	-
Máquinas e equipamentos	3 a 10	8.695	-	-	8.695
Total custo		819.585	17.695	(16.523)	820.757
Valor da depreciação:					
Veículos		(41.511)	(5.271)	10.422	(36.360)
Edifícios		(417.486)	(20.775)	-	(438.261)
Softwares		-	-	-	-
Máquinas e equipamentos		(5.226)	(506)	-	(5.732)
Total depreciação acumulada		(464.223)	(26.552)	10.422	(480.353)
Total líquido		355.362	(8.857)	(6.101)	340.404

	Vida útil em anos ^(a)	Controladora			31/03/2025
		31/12/2024	Adições	Baixas	
Valor de custo:					
Veículos	3	65.420	-	(1.645)	63.775
Edifícios	3 a 10	752.625	2.335	(21.197)	733.763
Softwares	2,5 a 10	5.566	-	-	5.566
Máquinas e equipamentos	3 a 10	10.469	-	-	10.469
Total custo		834.080	2.335	(22.842)	813.573
Valor da depreciação:					
Veículos		(39.149)	(5.415)	1.645	(42.919)
Edifícios		(360.552)	(16.774)	-	(377.326)
Softwares		(3.961)	(531)	-	(4.492)
Máquinas e equipamentos		(4.663)	(575)	-	(5.238)
Total depreciação acumulada		(408.325)	(23.295)	1.645	(429.975)
Total líquido		425.755	(20.960)	(21.197)	383.598

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	Vida útil em anos (a)	31/12/2025	Adições	Consolidado		Ajustes de conversão	31/03/2026
				Baixas	Transferências		
Valor de custo:							
Veículos	3	112.173	2.338	(11.982)	(692)	(1.569)	100.268
Máquinas e equipamentos	3 a 10	12.052	-	-	692	(130)	12.614
Edifícios	3 a 10	1.199.848	23.563	(34.102)	(133)	(16.653)	1.172.523
Equipamentos de informática	-	66	-	-	-	(65)	1
Lojas de varejo	3 a 10	148.653	2.738	(2.191)	-	(140)	149.060
Softwares	3 a 4	1.808	-	(1.769)	-	(39)	-
Total custo		1.474.600	28.639	(50.044)	(133)	(18.596)	1.434.466
Valor da depreciação:							
Veículos		(55.437)	(9.003)	11.857	459	675	(51.449)
Máquinas e equipamentos		(5.188)	(2.366)	-	(505)	(1.820)	(9.879)
Edifícios		(691.870)	(42.461)	24.082	13	10.729	(699.507)
Lojas de varejo		(52.544)	(5.863)	2.191	-	-	(56.216)
Equipamentos de informática		(1.045)	(180)	-	-	683	(542)
Softwares		(1.773)	(40)	1.769	-	39	(5)
Total depreciação acumulada		(807.857)	(59.913)	39.899	(33)	10.306	(817.598)
Total líquido		666.743	(31.274)	(10.145)	(166)	(8.290)	616.868

	Vida útil em anos (a)	31/12/2024	Adições	Consolidado		Ajustes de conversão	31/03/2025
				Baixas	Transferências		
Valor de custo:							
Veículos	3	80.584	3	(2.177)	-	(515)	77.895
Máquinas e equipamentos	3 a 10	14.001	-	-	-	(35)	13.966
Edifícios	3 a 10	1.185.499	25.009	(32.808)	21	(30.380)	1.147.341
Equipamentos de informática	10	-	-	-	-	-	-
Lojas de varejo	3 a 10	167.971	2.750	(39.595)	-	(140)	130.986
Softwares		11.092	-	-	-	(51)	11.041
Total custo		1.459.147	27.762	(74.580)	21	(31.121)	1.381.229
Valor da depreciação:							
Veículos		(49.307)	(6.432)	2.177	-	266	(53.296)
Máquinas e equipamentos		(6.803)	(839)	-	-	-	(7.642)
Edifícios		(572.699)	(40.898)	11.611	-	20.915	(581.071)
Equipamentos de informática		-	-	-	-	-	-
Lojas de varejo		(81.760)	(5.107)	36.549	-	174	(50.144)
Softwares		(9.017)	(639)	-	-	39	(9.617)
Total depreciação acumulada		(719.586)	(53.915)	50.337	-	21.394	(701.770)
Total líquido		739.561	(26.153)	(24.243)	21	(9.727)	679.459

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Valores reconhecidos na demonstração dos resultados:				
Despesa financeira sobre arrendamento	6.055	18.815	19.491	31.742
Amortização de direito de uso	26.552	23.295	59.913	53.915
Despesas de arrendamento de curto prazo e ativos de baixo valor	455	434	455	447
Total	33.062	42.544	79.859	86.104
Valores reconhecidos nas atividades de financiamento da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (principal)	73.168	55.170	78.850	79.802
Valores reconhecidos nas atividades operacionais da demonstração dos fluxos de caixa:				
Pagamento de arrendamentos (juros)	6.055	18.815	20.178	31.094
Total	79.223	73.985	99.028	110.896

b) Passivo de arrendamento

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Circulante	82.758	83.785	177.677	192.427
Não circulante	128.456	189.002	315.712	401.465
Total	211.214	272.787	493.389	593.892

Segue abaixo a movimentação do saldo de passivos de arrendamento para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	345.715	683.150
Novos contratos e modificações	2.335	16.988
Pagamentos – principal	(55.170)	(79.802)
Pagamentos – juros	(18.815)	(31.094)
Apropriação de encargos financeiros	18.815	31.742
Baixas	(21.196)	(21.197)
Ajustes de conversão	-	(9.242)
Saldo em 31 de março de 2025	271.684	590.545
Saldo em 31 de dezembro de 2025	272.787	593.892
Novos contratos e modificações	17.695	22.422
Pagamentos – principal	(73.168)	(78.850)
Pagamentos – juros	(6.055)	(20.178)
Apropriação de encargos financeiros	6.055	19.491
Baixas	(6.100)	(19.902)
Ajustes de conversão	-	(23.486)
Saldo em 31 de março de 2026	211.214	493.389

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

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Menos de um ano	105.484	108.774	224.151	246.647
Um a cinco anos	129.717	203.907	365.075	461.807
Mais de cinco anos	59.599	49.666	49.666	49.666
Total do fluxo esperado	294.800	362.347	638.892	758.120
Juros a incorrer	(83.586)	(89.560)	(145.503)	(164.228)
Total contábil	211.214	272.787	493.389	593.892

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

19. EMPRÉSTIMOS, FINANCIAMENTOS E DEBÊNTURES

	Ref.	Controladora		Consolidado	
		31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
<u>Captados na moeda funcional da Controladora</u>					
Financiadora de estudos e projetos FINEP		2.813	2.814	2.812	2.814
Debêntures - CRI	A	876.851	885.025	876.851	885.025
Debêntures vinculada a metas de sustentabilidade	B	1.378.242	1.328.241	1.378.242	1.328.241
		2.257.905	2.216.080	2.257.905	2.216.080
<u>Captados em moeda funcional diferente da Controladora</u>					
<i>Sustainability-Linked Bonds</i>	C	-	-	2.364.911	2.462.530
Títulos representativos de dívida	D	-	-	1.441.397	1.496.782
Captação na modalidade da Lei 4.131/62	E	-	-	298.987	-
		-	-	4.105.295	3.959.312
Total		2.257.905	2.216.080	6.363.200	6.175.392
Circulante		112.384	71.907	483.855	100.502
Não circulante		2.145.521	2.144.173	5.879.345	6.074.890

Ref.	Moeda	Vencimento	Encargos	Taxa efetiva de juros	Garantidor
A	Real	15 de setembro de 2027 15 de setembro de 2029 15 de setembro de 2032	CDI + 0,8%; 6,8% + IPCA; 6,9% + IPCA, com pagamentos semestrais (março e setembro)	CDI+0,8%, CDI+1,34%, CDI+1,60%	Não há
B	Real	15 de junho de 2029	CDI + 1,20% com pagamentos semestrais (junho e dezembro)	CDI+1,20%	Não há
C	Dólar	03 de maio de 2028	Juros de 4,125%, com pagamentos semestrais (maio e novembro)	4,125%	Natura Cosméticos
D	Dólar	19 de abril de 2029	Juros de 6,0%, com pagamentos semestrais (abril e outubro)	6,00%	Natura Cosméticos
E	Dólar	10 de fevereiro de 2027	CDI + 0,65% com pagamento integral no vencimento	CDI+0,65%	Não há

A movimentação do saldo de empréstimos, financiamentos e debêntures para os períodos de três meses findos em 31 de março de 2026 e 2025 está descrita a seguir:

	Controladora	Consolidado
Saldo em 31 de dezembro de 2024	2.389.254	2.389.399
Amortizações	-	(145)
Apropriação de encargos financeiros	80.997	80.997
Pagamento de encargos financeiros	(43.514)	(43.514)
Saldo em 31 de março de 2025	2.426.737	2.426.737
Saldo em 31 de dezembro de 2025	2.216.080	6.175.392
Captações	-	300.000
Apropriação de encargos financeiros	81.149	128.106
Pagamento de encargos financeiros	(40.672)	(40.672)
Efeitos de conversão (outros resultados abrangentes)	-	(204.450)
Apropriação de custos de captação	1.348	7.592
Variação cambial	-	(2.768)
Saldo em 31 de março de 2026	2.257.905	6.363.200

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

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
2027	217.810	216.461	214.141	196.229
2028	-	-	2.329.885	2.467.021
2029	1.654.886	1.927.712	3.062.494	3.411.640
2030 em diante	272.825	-	272.825	-
Total	2.145.521	2.144.173	5.879.345	6.074.890

Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de março de 2026 e 31 de dezembro de 2025, a Companhia e suas controladas não possuem obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas (*covenants*), que estabelecem a manutenção de indicadores financeiros mínimos decorrentes do quociente da divisão da dívida líquida pelo EBITDA dos últimos 12 meses.

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

20. FORNECEDORES E OPERAÇÕES DE "RISCO SACADO"

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Fornecedores locais	1.164.375	1.237.879	4.355.700	4.712.509
Fornecedores estrangeiros ^(a)	24.301	62.025	60.234	192.068
Total	1.188.676	1.299.904	4.415.934	4.904.577

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

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

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	259.451	326.125	1.314.105	1.533.937
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	154.804	168.688	602.182	808.655
<u>Prazos médios de pagamento (após a data da fatura):</u>				
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	104 dias	89 dias	106 dias	102 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	86 dias	80 dias	75 dias	75 dias

21. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
ICMS ordinário	208.364	216.290	213.768	233.974
Provisão de ICMS-ST ^(a)	79.535	77.976	79.535	77.976
Tributos sobre faturamento no exterior	-	-	232.394	226.353
Tributos retidos na fonte	39.736	51.653	47.360	60.617
Outros tributos – controladas no exterior	-	-	57.898	94.636
INSS e ISS	3.027	4.139	8.577	11.932
Outros	252	365	8.690	34.472
Total	330.914	350.423	648.222	739.960
Circulante	252.938	272.447	452.304	581.275
Não circulante	77.976	77.976	195.918	158.685

a) A Companhia possui discussões sobre a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. Parte do montante registrado como impostos a recolher, mas ainda não recolhidos está sendo discutido judicialmente pela Companhia, e em alguns casos, os valores estão depositados em juízo, conforme mencionado na nota explicativa nº 12.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

22. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

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

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

22.1 Contingências com risco de perda avaliado como provável

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

	Controladora									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Combinação de negócios (Avon Brasil)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1º de janeiro	75.506	83.730	127.893	132.514	129.076	122.320	370.408	-	702.883	338.564
Adições	1.750	3.322	2.691	2.260	18.946	15.663	-	-	23.387	21.245
Reversões ^(a)	(1.230)	(287)	(1.115)	(1.846)	(3.319)	(7.416)	-	-	(5.664)	(9.549)
Pagamentos / Utilização de depósitos judiciais ^(b)	(117)	-	(18.986)	(4.676)	(30.942)	(41.990)	-	-	(50.045)	(46.666)
Atualização monetária	1.331	1.399	1.309	3.305	448	374	5.888	-	8.976	5.078
Saldo em 31 de março	77.240	88.164	111.792	131.557	114.209	88.951	376.296	-	679.537	308.672
Não circulante									679.537	308.672

	Consolidado									
	Tributárias		Cíveis		Trabalhistas		Combinação de negócios (Avon Brasil e Latam)		Total	
	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Saldo em 1º de janeiro	122.361	109.874	140.716	147.403	229.781	205.044	397.323	-	890.181	462.321
Adições	2.096	3.365	2.866	2.740	35.232	33.514	-	-	40.194	39.619
Reversões ^(a)	(1.276)	(703)	(1.221)	(2.070)	(4.413)	(22.893)	(1.074)	-	(7.984)	(25.666)
Pagamentos / Utilização de depósitos judiciais ^(b)	(306)	-	(24.316)	(4.676)	(32.924)	(46.191)	-	-	(57.546)	(50.867)
Atualização monetária	1.686	1.959	1.412	3.604	567	531	6.010	-	9.675	6.094
Ajuste de conversão	(2)	(58)	(738)	(442)	(1.514)	(5.926)	(1.092)	-	(3.346)	(6.426)
Saldo em 31 de março	124.559	114.437	118.719	146.559	226.729	164.079	401.167	-	871.174	425.075
Não circulante									871.174	425.075

a) As reversões tributárias são compostas por valores de principal e multas, acrescidos de juros. O efeito líquido das adições e reversões de principal e multas das contingências tributárias é reconhecido em Outras Despesas Operacionais Líquidas (nota explicativa nº 30), sendo R\$(782) na Controladora e R\$(1.082) no Consolidado. O efeito líquido das atualizações monetárias de todas as contingências e das reversões de juros é reconhecido no Resultado Financeiro (nota explicativa nº 29), totalizando R\$(8.714) na Controladora e R\$(9.338) no Consolidado.

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

22.2 Contingências com risco de perda avaliado como possível

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

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

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	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Tributários	10.615.643	10.121.210	13.370.092	12.849.304
Cíveis	91.020	89.103	91.412	98.101
Trabalhistas	27.658	23.780	37.757	36.851
Total de passivos contingentes	10.734.321	10.234.093	13.499.261	12.984.256

23. OUTROS PASSIVOS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025	31/03/2026	31/12/2025
Planos de assistência médica pós-emprego ^(a)	187.950	183.380	226.658	221.002
Receita diferida de obrigações de desempenho com clientes ^(b)	65.328	58.320	70.073	59.739
Provisões para despesas operacionais (marketing, tecnologia etc.) ^(c)	110.588	100.122	205.680	187.285
Obrigação financeira relacionada ao litígio <i>Chapman</i> oriundo da antiga coligada API (<i>Chapter II</i>) ^(d)	-	-	-	368.386
Crer Para Ver ^(e)	14.563	17.374	16.680	17.547
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	17.281	14.754	24.291	19.794
Crédito de carbono	22.744	23.646	22.744	23.646
Seguros a pagar	704	9.705	548	15.348
Outras provisões ^(f)	26.080	23.121	49.968	52.733
Total	445.238	430.422	616.642	965.480
Circulante	216.168	205.616	330.936	682.797
Não circulante	229.070	224.806	285.706	282.683

- a) Refere-se a planos de assistência médica pós-emprego da Companhia e suas controladas.
- b) Refere-se ao diferimento da receita de obrigações de performance relacionadas a programas de fidelidade com base em pontos, venda de cartões-presente ainda não convertidos em produtos e programas e eventos para homenagear consultores de venda direta.
- c) Refere-se a provisões operacionais da Companhia decorrente principalmente de gastos com prestação de serviço de tecnologia, marketing e publicidade etc.
- d) Referia-se a provisão da obrigação financeira relacionada a litígio de produtos de talco da antiga coligada API, denominado como caso Chapman. A obrigação financeira foi liquidada em 6 de março de 2026.
- e) Refere-se à contribuição do programa social para o desenvolvimento da qualidade da educação.
- f) Refere-se substancialmente a provisões diversas como indenizações e obrigações contratuais de longo prazo.

24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO**Capital Social**

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em 1º de julho de 2025, foi consumada a reorganização societária por meio de incorporação reversa sob controle comum, na qual a Companhia incorporou sua 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 março de 2026, o capital social da Companhia é de R\$6.000.000 composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal (R\$6.000.000, composto por 1.374.557.657 ações ordinárias subscritas sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2025).

Ações em tesouraria

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

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.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Em 31 de março de 2026, a rubrica de ações em tesouraria possui a seguinte composição:

	Quantidade de ações	Valor (R\$)	Preço médio por ação - R\$
Saldo em 31 de dezembro de 2025	595.958	6.017	10,10
Utilizadas	(219.099)	(2.212)	10,10
Saldo em 31 de março de 2026	376.859	3.805	10,10

25. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS

Conforme divulgado na nota explicativa nº 1.1, em decorrência da reorganização societária concluída em 1º de julho de 2025, pela qual a Companhia passou a atuar como controladora das operações do Grupo, tornou-se aplicável a divulgação de informações por segmento. Até então, na condição de controlada, a Companhia não estava sujeita a essa exigência e, portanto, não apresentou retrospectivamente tais informações para o período comparativo de três meses findo em 31 de março de 2025.

Dessa forma, as informações por segmento são apresentadas sem comparativo para esse período, não sendo aplicável a reapresentação retrospectiva. Os saldos comparativos do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2025 são apresentados conforme divulgado nas respectivas demonstrações financeiras.

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

Em decorrência de alterações no perímetro societário ocorridos entre os períodos reportados nessas informações contábeis intermediárias - incluindo, entre outros, Avon México e as operações de Avon Argentina, Uruguai e Equador - esta divulgação não é comparável ao segmento "Natura & Co Latam" anteriormente apresentado pela Natura & Co Holding S.A.

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

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

Reconciliação ao lucro líquido (prejuízo) - 31/03/2026						
	Receita líquida	Desempenho avaliado pela companhia	Depreciação e amortização	Resultado Financeiro	Imposto de renda	Lucro líquido (prejuízo)
Natura						
Brasil	2.681.401	369.498	(137.324)	16.900	2.494	251.568
Hispânica	2.064.063	(30.526)	(79.521)	(47.512)	(43.154)	(200.713)
Gastos corporativos	-	7.218	(4.847)	(497.751)	-	(495.380)
Consolidado	4.745.464	346.190	(221.692)	(528.363)	(40.660)	(444.525)

31/03/2026				31/12/2025			
	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante	Passivo não circulante	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo não circulante
Natura							
Brasil	10.591.973	18.361.955	4.583.163	1.767.239	10.655.423	18.810.106	4.645.188
Hispânica	5.703.652	9.245.085	1.657.412	558.547	6.073.332	9.824.989	1.833.684
Balanço corporativo	30.782	302.565	796.068	6.084.730	28.262	336.226	904.967
Consolidado	16.326.407	27.909.605	7.036.643	8.410.516	16.757.017	28.971.321	7.383.839

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

	31/03/2026		31/12/2025
	Receita líquida	Ativo não circulante	Ativo não circulante
América do Norte	761.079	3.804.108	4.028.031
México	732.198	3.804.064	4.027.983
Outros	28.881	44	48
América do Sul	3.984.385	12.495.597	12.693.482
Brasil	2.681.401	10.579.040	10.655.423
Argentina	569.789	407.848	403.797
Outros	733.195	1.508.709	1.634.262
Outros	-	26.702	35.504
Consolidado	4.745.464	16.326.407	16.757.017

26. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Receita bruta tributável				
Venda direta	3.268.871	3.498.936	5.502.860	5.796.547
Varejo	-	-	340.579	308.876
Online	186.381	164.867	324.066	255.637
Outras vendas	70.275	62.088	125.944	98.621
	3.525.527	3.725.891	6.293.449	6.459.681
Devoluções e cancelamentos	(40.795)	(36.625)	(81.430)	(88.363)
Descontos comerciais e rebates	-	-	(2.837)	(2.675)
Impostos incidentes sobre as vendas	(662.299)	(742.909)	(1.463.718)	(1.533.502)
	(703.094)	(779.534)	(1.547.985)	(1.624.540)
Total	2.822.433	2.946.357	4.745.464	4.835.141

27. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Classificadas por função				
Custo dos produtos vendidos	1.119.154	1.129.169	1.625.186	1.524.568
Despesas com vendas, marketing e logística	1.091.244	1.006.711	2.010.686	1.912.525
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	493.329	502.727	716.032	638.311
Total	2.703.727	2.638.607	4.351.904	4.075.404
Classificadas por natureza				
Custo dos produtos vendidos	1.119.154	1.129.169	1.625.186	1.524.568
Matéria-prima/material de embalagem/revenda	1.119.154	1.129.169	1.194.721	1.308.838
Custos com pessoal (nota explicativa nº 28)	-	-	287.931	84.200
Depreciação e amortização	-	-	42.875	19.185
Outros	-	-	99.659	112.345
Despesas com vendas, marketing e logística	1.091.244	1.006.711	2.010.686	1.912.525
Gastos logísticos	168.917	189.115	352.166	305.444
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	239.492	167.787	437.619	465.356
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	660.059	623.747	1.168.190	1.078.734
Depreciação e amortização	22.776	26.062	52.711	62.991
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	493.329	502.727	716.032	638.311
Gastos em inovação	25.275	35.013	25.275	36.568
Despesas com pessoal (nota explicativa nº 28)	229.255	248.871	311.027	308.421
Demais despesas administrativas	160.962	160.740	253.624	205.135
Depreciação e amortização	77.837	58.103	126.106	88.187
Total	2.703.727	2.638.607	4.351.904	4.075.404

28. BENEFÍCIOS A EMPREGADOS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Salários, participação nos resultados e bonificações	282.392	270.175	675.189	575.238
Plano de previdência complementar	5.555	2.803	6.478	7.773
Pagamentos baseados em ações e respectivos encargos, líquido de impostos	10.168	14.050	17.776	14.508
Assistência médica, alimentação e outros benefícios	67.064	49.677	147.927	116.218
Encargos, impostos e contribuições sociais	45.335	21.137	114.678	64.926
INSS	58.233	58.816	74.529	79.314
Total	468.747	416.658	1.036.577	857.977

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Durante o período de três meses findo em 31 de março de 2026, os planos outorgados pela Companhia consistiram em 5.523.966 unidades de ações restritas (RSUs), com aquisição de direito ao final de período de carência de até 3 anos, condicionada à permanência do participante na Companhia durante esse período, sendo 960.798 unidades liquidadas em caixa ("*phantom shares*") e 4.563.168 unidades liquidadas em ações.

29. RESULTADO FINANCEIRO

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Despesas financeiras	(147.904)	(127.552)	(191.653)	(195.280)
Juros dos empréstimos e derivativos (a)	(81.583)	(79.208)	(129.029)	(79.208)
Atualização monetária de contingências	(8.714)	(4.991)	(9.216)	(6.007)
Juros de arrendamento	(6.055)	(18.815)	(19.491)	(31.741)
Outras despesas financeiras	(51.552)	(24.538)	(33.917)	(78.324)
Receitas financeiras	51.839	28.508	64.406	58.668
Aplicação financeira e outros	11.372	11.957	29.013	40.555
Outras receitas financeiras	40.467	16.551	35.393	18.113
Variação cambial líquida de derivativos	(1.099)	(123.989)	(388.095)	(75.244)
Variação cambial líquida operacional	(2.442)	(20.950)	(17.183)	(24.793)
Variação cambial líquida financeira	1.343	(103.039)	(370.912)	(50.452)
Ajuste de economia hiperinflacionária	-	-	(13.021)	(7.445)
Receitas (despesas) financeiras, líquidas	(97.164)	(223.033)	(528.363)	(219.301)

- a) Os juros de dívida incluem, além dos juros no valor de R\$(128.106), o resultado apurado dos derivativos designados para contabilidade de *hedge accounting* de valor justo no montante de R\$(923).

30. OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Outras receitas operacionais				
Créditos tributários (a)	9.564	11.629	9.567	14.315
Receita com a venda da carteira de clientes	7.486	15.144	7.486	15.144
Lucros Cessantes (CD Canoas) (b)	3.160	15.000	3.160	15.000
Receita diferida com verba de serviços	1.040	1.560	1.040	1.560
Outras receitas operacionais	8.170	214	33.925	8.238
Total outras receitas operacionais	29.420	43.547	55.178	54.257
Outras despesas operacionais				
Resultado na baixa de imobilizado	(5)	-	(2.359)	(896)
Crer Para Ver (c)	(8.165)	(8.037)	(11.665)	(8.037)
Plano de transformação e integração (d)	-	(49.171)	-	(92.688)
Gastos com reestruturação e outros itens extraordinários (e)	(40.441)	(3.765)	(150.010)	(3.891)
Provisão para perdas esperadas dos recebíveis com a API e ACL (<i>Chapter 11</i>) - anteriormente à incorporação da Natura &Co Holding S.A.	-	(95.402)	-	(86.695)
Contingências tributárias	(782)	(3.122)	(1.082)	(2.749)
Outras despesas operacionais	(1.538)	(8.693)	(22.108)	(26.112)
Total outras despesas operacionais	(50.931)	(168.190)	(187.224)	(221.068)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(21.511)	(124.643)	(132.046)	(166.811)

- a) Refere-se principalmente a créditos PIS/COFINS.
- b) Refere-se a indenização de seguros por lucros cessantes e reembolso de perdas ocorridas no CD de Canoas/RS devido aos eventos climáticos.
- c) Destinação do lucro operacional obtido nas vendas da linha de produtos não cosméticos chamada "Crer Para Ver" para o Instituto Natura, destinado especificamente para projetos sociais destinados ao desenvolvimento da qualidade de educação.
- d) Referia-se as despesas relacionadas à execução do plano de integração entre marcas Natura e Avon que estava apoiado principalmente nos *workstreams* de operações e logística, reorganização de estrutura, revisão de crédito e cobrança e otimizações do modelo comercial.
- e) Refere-se, substancialmente, a despesas com indenizações a colaboradores, incorridas no contexto de iniciativas de simplificação da estrutura organizacional da Companhia.

NATURA COSMÉTICOS S.A.**Notas Explicativas**

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

31. RESULTADO POR AÇÃO

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

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

	Consolidado	
	31/03/2026	31/03/2025
Lucro (prejuízo) atribuível aos acionistas controladores da Companhia	(444.525)	96.739
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	1.374.557.657	920.205.397
Média ponderada das ações em tesouraria	(484.985)	-
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação, líquida das ações em tesouraria	1.374.072.672	920.205.397
Lucro (prejuízo) básico e diluído por ação - R\$	(0,3235)	0,1051

O resultado por ação diluído é calculado ajustando-se à média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. Com a consumação da incorporação reversa, em 1º de julho de 2025, a Companhia passou a ter as suas ações negociadas na B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, portanto passou as opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia passaram a ter efeito diluidor sobre eventual lucro por ação. Considerando que a Companhia registrou prejuízo no período de três meses findo em 31 de março de 2026, qualquer ajuste teria efeito antidiluição e, portanto, o resultado diluído por ação equivale ao resultado básico por ação. Portanto, a Companhia possui opções de compra de ações, ações restritas e aceleração da estratégia que teriam efeito diluidor sobre eventual lucro por ação.

32. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

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

32.1 Posições ativas e passivas com partes relacionadas

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

	Controladora	
	31/03/2026	31/12/2025
Ativo circulante:		
Natura &Co Pay Serviços Financeiros ^(a)	1.000.972	1.198.582
Natura Cosméticos S.A. – Argentina ^{(b)/(c)}	80.739	330.046
Avon Chile ^(b)	17.969	19.726
Natura Cosméticos S.A. – Peru ^(b)	-	9.107
Outras entidades	11.036	31.565
Total do ativo	1.110.716	1.589.026
	Controladora	
	31/03/2026	31/12/2025
Passivo circulante:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda ^(b)	911.476	1.017.821
Natura Distribuidora de México ^(d)	-	32.266
Natura &Co Pay SCD ^(b)	27.236	32.339
Natura &Co Luxembourg Holdings ^(d)	110.289	107.726
Avon – Equador ^(b)	-	20.004
Natura Cosméticos Chile ^(d)	78.731	-
Outras entidades	5.245	13.513
Total do passivo circulante	1.132.977	1.223.669

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Notas Explicativas

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

- a) Refere-se a serviços de aquisição e intermediação de pagamentos.
- b) Refere-se a transações de compra e venda de produtos e serviços, bem como rateio de despesas entre as empresas do Grupo.
- c) Refere-se a dividendos a receber das controladas.
- d) Refere-se a empréstimos com empresas controladas. Durante o trimestre a Companhia liquidou as posições dos empréstimos detidos com Natura Cosméticos Argentina no valor de R\$8.052 e Natura Distribuidora de México no valor de R\$30.555.

	Controladora					
	Venda de produtos		Compra de produtos		Serviços de aquisição e intermediação de pagamentos	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Natura Comercial Ltda.	20.734	8.031	-	18.790	-	-
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	39.441	30.688	1.355.728	1.409.764	-	-
Natura &Co Pay Serviços Financeiros	-	-	-	-	45.979	-
Outras entidades	1.081	1.071	-	2.192	-	-
Total	61.256	39.790	1.355.728	1.430.746	45.979	-

32.2 Novos empréstimos concedidos ou obtidos junto a partes relacionadas

Credor	Tomador	Moeda	Principal	Início	Vencimento	Juros
Natura Cosméticos Chile	Natura Cosméticos Brasil	USD	US\$ 15.000	02/03/2026	03/03/2027	6,97% a.a.

Em 1º de abril de 2026, a Companhia celebrou contrato de mútuo com sua controlada indireta Avon Netherlands Holdings B.V. II, entidade que realizou a alienação da antiga controlada Avon Rússia em 31 de dezembro de 2025. O contrato possui valor principal de US\$ 30.846, vencimento em 31 de março de 2027 e taxa de juros de 7,1510% ao ano.

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 março de 2026, seu saldo correspondeu a R\$9.553 (R\$ 13.707 em 31 de março de 2025).

No período de três meses findo em 31 de março de 2026, a Companhia e suas controladas repassaram para o Instituto Natura a título de doação associada ao resultado líquido das vendas da linha de produtos Natura Crer Para Ver o montante de R\$12.412 (R\$10.389 em 31 de março de 2025).

32.4 Remuneração do pessoal-chave da Administração

Após a reorganização societária mencionada na nota explicativa nº 1.1, por meio da qual a Companhia incorporou 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.

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:

	31/03/2026			31/03/2025		
	Fixa	Remuneração Variável	Total	Fixa	Remuneração Variável	Total
Conselho de Administração	3.567	690	4.257	-	-	-
Diretoria Executiva	6.105	15.290	21.395	9.503	9.979	19.482
Total	9.672	15.980	25.652	9.503	9.979	19.482

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS
REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025
(valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

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

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

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

33. COMPROMISSOS

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

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

A Companhia possui compromissos decorrentes de contratos de fornecimento de energia elétrica, com liquidação por entrega física, destinados ao suprimento de suas atividades de manufatura, cujos contratos apresentam as seguintes características: contratos iniciados em 2022, com vigência até 2026, a preços entre R\$ 329/MWh e R\$ 397/MWh; contratos iniciados em 2023, com vigência até 2026, a preços entre R\$ 155/MWh e R\$ 267/MWh; contratos iniciados em 2025, com vigência até 2027, a preços entre R\$ 82,92/MWh e R\$ 255/MWh; e contratos iniciados em 2026, com vigência até 2027, a preços entre R\$ 229,40/MWh e R\$ 243/MWh.

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

	Consolidado	
	31/03/2026	31/12/2025
Até um ano	10.841	11.771
De um a cinco anos	134.399	141.192
Total	145.240	152.963

34. COBERTURA DE SEGUROS

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

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada	
		31/03/2026	31/12/2025
Complexo industrial e sites administrativos	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e máquinas e equipamentos	6.276.277	6.084.145
Veículos	Incêndio, roubo e colisão nos veículos segurados pela Companhia	700	857.505
Transportes	Danos em mercadorias em trânsito	660.478	685.414
Responsabilidade civil	Proteção por erro ou reclamações no exercício da atividade profissional que afete terceiros	272.878	274.010
Responsabilidade ambiental	Proteção para acidentes ambientais que possam levantar reclamações junto à legislação ambiental	30.000	30.000

NATURA COSMÉTICOS S.A.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS INTERMEDIÁRIAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS REFERENTES AOS PERÍODOS DE TRÊS MESES FINDOS EM 31 DE MARÇO DE 2026 E 2025 (valores em milhares de Reais (R\$), exceto quando mencionado)

Notas Explicativas

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	
	31/03/2026	31/03/2025	31/03/2026	31/03/2025
Efeito líquido das adições ao ativo imobilizado/intangível ainda não pagos	322	5.550	5.800	17.841
Aumento de capital em controlada por meio de transferência de ativos	-	493.285	-	-

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 compreendido entre o início das atividades e 31 de dezembro de 2024, foram integralizadas cotas nas seguintes subclasses: (i) "Sênior 1", no total de 346.752 cotas, correspondentes ao montante de R\$ 350.000; e (ii) subordinadas, no total de 150.852 cotas, correspondentes ao montante de R\$ 152.000.

Em 10 de outubro de 2025, ocorreram novas integralizações de cotas, sendo: (i) "Sênior 1", no montante de R\$ 200.000, representadas por 200.000 cotas, com remuneração equivalente a CDI + 1,10% ao ano; e (ii) subordinadas, no montante de R\$ 50.000, representadas por 50.000 cotas.

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 março de 2026, as obrigações devidas aos detentores das quotas sêniores somaram R\$579.619 (R\$558.802, em 31 de dezembro de 2025), com uma remuneração entre CDI + 1,35% (CDI + 1,35%, em 31 de dezembro de 2025).

37. EVENTOS SUBSEQUENTES

Integralização de cotas no fundo de investimento Natura Pay FIDC

Em 10 de abril de 2026 foram integralizadas cotas com as subclasses de: i) "sênior 1", na quantidade e 160.000, correspondente ao montante de R\$160.000, com uma remuneração de CDI + 1,10%; e ii) "subordinada", na quantidade de 40.000, correspondente ao montante de R\$40.000. A Companhia é a única detentora das cotas subordinadas.

Recompra de ações de emissão da Companhia

No âmbito do programa de recompra de ações aprovado pelo Conselho de Administração em 23 de junho de 2025, com início em 2 de julho de 2025 e vigência até 2 de julho de 2026, a Companhia adquiriu, no período compreendido entre a data-base e a data de emissão destas informações intermediárias, 3.624.100 ações ordinárias, ao custo total de R\$37.491. Considerando as aquisições realizadas, inclusive no mês de abril de 2026, o total acumulado de ações recompradas no âmbito do referido programa corresponde a 16,3% da quantidade de ações autorizadas.

Pareceres e Declarações / Relatório da Revisão Especial - Sem Ressalva

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

Aos Administradores e Acionistas da Natura Cosméticos S.A.

Introdução

Revisamos as informações financeiras intermediárias, individuais e consolidadas, da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), contidas no Formulário de Informações Trimestrais - ITR, referentes ao trimestre findo em 31 de março de 2026, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de março de 2026 e as respectivas demonstrações do resultado e do resultado abrangente e das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o período de três meses findo naquela data, incluindo as notas explicativas.

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

Alcance da revisão

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

Conclusão sobre as informações intermediárias individuais e consolidadas

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

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

As informações trimestrais anteriormente referidas incluem as demonstrações do valor adicionado ("DVA"), individuais e consolidadas, referentes ao trimestre findo em 31 de março de 2026, elaboradas sob a responsabilidade da Diretoria da Companhia e apresentadas como informação suplementar para fins da norma internacional IAS 34. Essas demonstrações foram submetidas a procedimentos de revisão executados em conjunto com a revisão das Informações Trimestrais - ITR, com o objetivo de concluir se elas estão conciliadas com as informações financeiras intermediárias e os registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e o seu conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no pronunciamento técnico NBC TG 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Com base em nossa revisão, não temos conhecimento de nenhum fato que nos leve a acreditar que essas demonstrações não foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nessa norma e de forma consistente em relação às informações financeiras intermediárias individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

São Paulo, 11 de maio de 2026

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

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

Pareceres e Declarações / Declaração dos Diretores sobre as Demonstrações Financeiras

NATURA COSMÉTICOS S.A.
CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso VI da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao 1º Trimestre do Exercício Social de 2026, que engloba o período de três meses findo em 31 de março 2026.

São Paulo, 11 de maio de 2026.

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães
Diretora Financeira e de Relações com Investidores

Pareceres e Declarações / Declaração dos Diretores sobre o Relatório do Auditor Independente

NATURA COSMÉTICOS S.A.
CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

DECLARAÇÃO DA DIRETORIA SOBRE O RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE

Em conformidade com o artigo 27, §1º, inciso V da Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, a signatária declara que revisou, discutiu e concorda com as opiniões constantes do Relatório dos Auditores Independentes em relação às Demonstrações Financeiras da Natura Cosméticos S.A. referentes ao referentes ao 1º Trimestre do Exercício Social de 2026, que engloba o período de três meses findo em 31 de março 2026.

São Paulo, 11 de maio de 2026.

Silvia Lopes Vilas Boas Magalhães
Diretora Financeira e de Relações com Investidores