

Índice

1. Atividades do emissor	
1.1 Histórico do emissor	1
1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas	3
1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais	9
1.4 Produção/Comercialização/Mercados	11
1.5 Principais clientes	32
1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal	33
1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior	41
1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira	42
1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG)	44
1.10 Informações de sociedade de economia mista	47
1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante	48
1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital	49
1.13 Acordos de acionistas	51
1.14 Alterações significativas na condução dos negócios	52
1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas	53
1.16 Outras informações relevantes	54
2. Comentário dos diretores	
2.1 Condições financeiras e patrimoniais	55
2.2 Resultados operacional e financeiro	64
2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases	69
2.4 Efeitos relevantes nas DFs	70
2.5 Medições não contábeis	71
2.6 Eventos subsequentes as DFs	73
2.7 Destinação de resultados	74
2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs	76
2.9 Comentários sobre itens não evidenciados	77
2.10 Planos de negócios	78
2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional	84
3. Projeções	
3.1 Projeções divulgadas e premissas	85
3.2 Acompanhamento das projeções	86

Índice

4. Fatores de risco	
4.1 Descrição dos fatores de risco	88
4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco	145
4.3 Descrição dos principais riscos de mercado	146
4.4 Processos não sigilosos relevantes	148
4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes	157
4.6 Processos sigilosos relevantes	158
4.7 Outras contingências relevantes	159
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	162
5.2 Descrição dos controles internos	171
5.3 Programa de integridade	174
5.4 Alterações significativas	182
5.5 Outras informações relevantes	183
6. Controle e grupo econômico	
6.1/2 Posição acionária	184
6.3 Distribuição de capital	206
6.4 Participação em sociedades	207
6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico	208
6.6 Outras informações relevantes	209
7. Assembleia geral e administração	
7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	210
7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	213
7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração	214
7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal	216
7.4 Composição dos comitês	229
7.5 Relações familiares	238
7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle	239
7.7 Acordos/seguros de administradores	243
7.8 Outras informações relevantes	244
8. Remuneração dos administradores	
8.1 Política ou prática de remuneração	245

Índice

8.2 Remuneração total por órgão	256
8.3 Remuneração variável	260
8.4 Plano de remuneração baseado em ações	262
8.5 Remuneração baseada em ações (Opções de compra de ações)	274
8.6 Outorga de opções de compra de ações	275
8.7 Opções em aberto	276
8.8 Opções exercidas e ações entregues	278
8.9 Diluição potencial por outorga de ações	279
8.10 Outorga de ações	280
8.11 Ações entregues	284
8.12 Precificação das ações/opções	285
8.13 Participações detidas por órgão	289
8.14 Planos de previdência	290
8.15 Remuneração mínima, média e máxima	291
8.16 Mecanismos de remuneração/indenização	293
8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração	294
8.18 Remuneração - Outras funções	295
8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada	296
8.20 Outras informações relevantes	299
9. Auditores	
9.1 / 9.2 Identificação e remuneração	303
9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores	304
9.4 Outras informações relevantes	305
10. Recursos humanos	
10.1A Descrição dos recursos humanos	306
10.1 Descrição dos recursos humanos	307
10.2 Alterações relevantes	311
10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados	312
10.4 Relações entre emissor e sindicatos	314
10.5 Outras informações relevantes	315
11. Transações com partes relacionadas	
11.1 Regras, políticas e práticas	318

Índice

11.2 Transações com partes relacionadas	319
11.2 Itens 'n.' e 'o.'	322
11.3 Outras informações relevantes	324
12. Capital social e Valores mobiliários	
12.1 Informações sobre o capital social	325
12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras	327
12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	328
12.4 Número de titulares de valores mobiliários	329
12.5 Mercados de negociação no Brasil	330
12.6 Negociação em mercados estrangeiros	331
12.7 Títulos emitidos no exterior	332
12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas	333
12.9 Outras informações relevantes	334
13. Responsáveis pelo formulário	
13.0 Identificação	335
13.1 Declaração do diretor presidente	336
13.2 Declaração do diretor de relações com investidores	337
13.3 Declaração do diretor presidente/relações com investidores	338

1.1 Histórico do emissor

1. Atividades do emissor

1.1 Descrever sumariamente o histórico do emissor

A história do principal grupo brasileiro de cosméticos começou em 1969, quando Antonio Luiz da Cunha Seabra uniu forças com Jean Pierre Berjeaut e fundou a Indústria e Comércio de Cosméticos JeBerjeaut Ltda. Seguem abaixo os principais eventos da história da Companhia:

1969: Luiz Seabra e Jean Pierre fundam a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut.

1970: A Indústria e Comércio de Cosméticos JeBerjeaut Ltda. passou a se chamar Natura Indústria. Ainda nesse ano foi aberta a primeira loja, na rua Oscar Freire, em São Paulo, onde o atendimento era feito de forma presencial as clientes.

1974: A Natura Indústria, por iniciativa do Sr. Seabra, passou a adotar o modelo de distribuição de vendas diretas como modelo de negócio, reforçando sua crença na força das relações.

1982: Entrada da Natura no mercado internacional, através de um distribuidor local no Chile.

1994: Início das operações da Natura na Argentina e no Peru.

2001: Inauguração do centro integrado de pesquisa e produção de cosméticos em Cajamar (SP), o mais avançado da América do Sul.

2004: A Companhia, agora Natura Cosméticos, realiza a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo, onde as ações passaram a ser negociadas no Novo Mercado da B3 S.A. -Brasil, Bolsa, Balcão.

2009: Realização de uma oferta de ações secundária, na qual a participação detida pelos acionistas controladores diminuiu para, aproximadamente, 60%.

2012: Início do processo de expansão com a aquisição de 65% da Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante e varejista australiana de cosméticos e produtos de beleza premium vendidos sob a marca Aesop, com operações na Oceania, Ásia, Europa, Brasil e América do Norte. Nos anos seguintes, adquiriu as ações restantes de acionistas não controladores da Emeis Holdings Pty Ltd. até concluir a aquisição da totalidade.

2017: Incorporação da Natura Comercial Ltda. em fevereiro, para operar o negócio de varejo da Natura por meio de suas lojas próprias, com o objetivo de proporcionar mais agilidade e autonomia para o negócio. Em setembro deste ano, adquiriu 100% da The Body Shop - que adicionou novas lojas, além de dois centros de distribuição aos ativos fixos existentes.

2019: Constituição da Natura Holding S.A.

- Maio de 2019: Acordo de Incorporação para realizar a aquisição da Avon Products, Inc., dando início no processo de reorganização societária que criou uma sociedade holding para o grupo - titular de todas as ações da Natura e da Avon¹.
- Julho de 2019: Alteração da denominação da "Natura Holding S.A." para "Natura &Co Holding S.A."
- Dezembro de 2019: Conclusão da incorporação pela Natura &Co Holding da Natura Cosméticos. A Natura Cosméticos tornou-se uma subsidiária integral da Natura &Co Holding.

¹ Para mais informações, vide Fato Relevante divulgado em 22 de maio de 2019.

1.1 Histórico do emissor

2020: Conclusão da aquisição da Avon, que se tornou subsidiária integral da Natura &Co Holding.

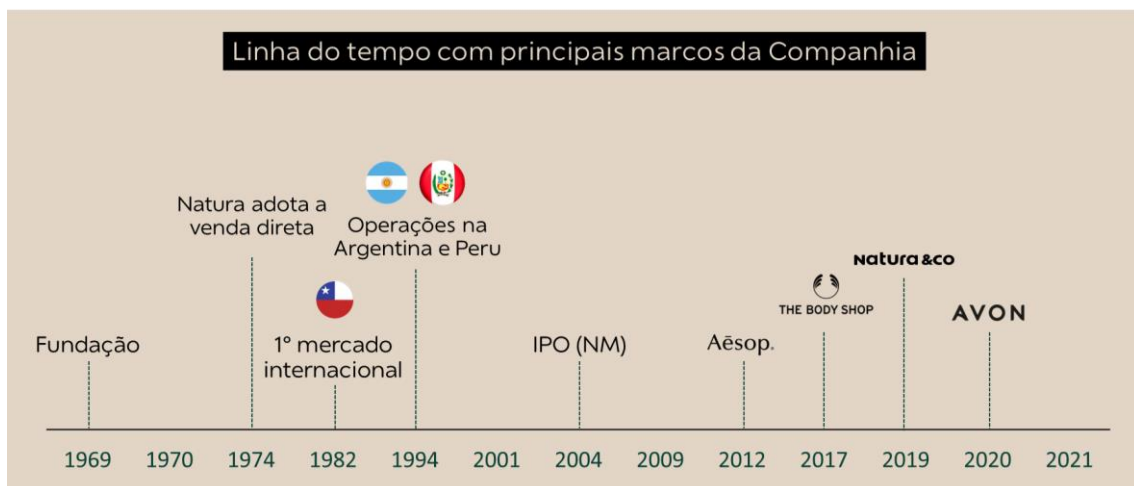
- Outubro de 2020: Oferta subsequente de novas ações ordinárias (follow-on), incluindo ações ordinárias representadas por ADSs em uma oferta nos Estados Unidos e em outros países fora do Brasil e em uma oferta concomitante no Brasil.
- Outubro de 2020: Lançamento da Natura &Co Pay, plataforma de serviços financeiros que tem como objetivo aprimorar os negócios de consultoras e representantes e serviços customizados.

2021: Conclusão da emissão de notas vinculadas a metas de sustentabilidade através da Natura Cosméticos. As Notas ESG são garantidas pela Companhia e incluem duas metas de desempenho em sustentabilidade, a serem cumpridas até o final de 2026: (i) redução dos escopos 1, 2 e 3 da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa em 13%; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo em embalagens de produtos plásticos.

- Maio de 2021: Realização de investimentos na Perfurmer H, uma empresa da perfumista britânica Lyn Harris, por parte da Fable Investments, uma subsidiária da Natura &CO.

2023:

- Abril de 2023: Assinatura de acordo vinculante com a L'Oréal para a venda da Aesop.
- Agosto de 2023: Conclusão da venda da Aesop². A Transação foi avaliada em US\$ 2.586.988.081,00 (dois bilhões, quinhentos e oitenta e seis milhões, novecentos e oitenta e oito mil e oitenta e um dólares norte-americanos).
- Novembro de 2023: Incorporação da Avon Cosméticos Ltda pela Natura Cosméticos.



Somos um grupo global guiado por propósito, formado por três empresas icônicas da indústria da beleza. Natura &Co concluiu 2022 operando em mais de 100 países, contando com mais de 2.300 lojas, 32.000 funcionários e 7,7 milhões de Representantes e Consultoras. Acreditamos em desafiar o status quo para promover um impacto econômico, social e ambiental realmente positivo. Acreditamos no poder da cooperação, cocriação e colaboração. Natura &Co já é uma referência para muitos, e mantém sua aspiração de ser o melhor grupo de beleza PARA o mundo.

² Para mais informações, vide Fato Relevante divulgado em 30 de agosto de 2023.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &co**

1.2. Descrever sumariamente as atividades principais desenvolvidas pelo emissor e suas controladas

A Natura &Co está entre os 10 (dez) maiores grupos do segmento de beleza, em tamanho de receita, de acordo com dados do Euromonitor. Dispondo como objeto social *"a gestão de participações societárias em sociedades que desenvolvam suas atividades principais no ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando a, fragrâncias, cuidados com a pele, cabelos e cosméticos com cor, ou em ramos afins ou complementares ao ramo de beleza, incluindo, mas não se limitando a, casa e moda, na qualidade de sócia ou acionista no Brasil ou no exterior"*, a Companhia possui um modelo de negócios inovador e coerente com a sua visão sustentável do mundo e tem como objetivo ser reconhecida por consumidores, consultoras, empregados, fornecedores, acionistas e todos os seus públicos de relacionamento como sinônimo de qualidade, integridade, inovação e práticas de negócios socialmente conscientes.

Os negócios da Natura &Co operam com quatro marcas principais: Natura, Avon, The Body Shop e Aesop, cada uma com sua importância específica para a Companhia. A combinação dessas quatro marcas exclusivas são complementares no portfólio do grupo. As categorias de produtos incluem: **(i)** cuidados com a pele do rosto e do corpo; **(ii)** cuidado e tratamento dos cabelos; **(iii)** cosméticos; **(iv)** fragrâncias; **(v)** produtos para banho; **(vi)** higiene bucal; e **(vii)** outros produtos e experiências.

A união de quatro marcas complementares dentro do portfólio permite que o modelo de negócios da Companhia tenha uma atuação multicanal em diversas regiões do mundo, variando de vendas diretas a distribuição por canais de varejo e digitais e de posicionamento de preço de massa ao prestígio.

Com relação às marcas sob a gestão do grupo, destacam-se as seguintes atividades desenvolvidas:

Natura

Fundada em 1969 em São Paulo (Brasil), acreditando no potencial das relações no poder da cosmética como ampliadora de consciência, a Natura está entre as 10 maiores empresas de vendas diretas do mundo. Sob a marca Natura, são oferecidos produtos das seguintes marcas e categorias:

- Fragrâncias: Oferecidas por meio de marcas de fragrâncias e perfumes femininos, como a linha Ekos, Humor, Kriska, Essencial, Biografia, Ilia e Luna, fragrâncias e colônias masculinas, como a linha Natura Homem, Essencial, Biografia, Sintonia, Sr. N e Kaiak, além das linhas infantis Mamãe e Bebê e Natura Naturé que complementam o portfólio.
- Maquiagem: Oferecidas por meio de nossas três marcas de cosméticos, cada uma com uma identidade diferente: Una, Faces e Aquarela.
- Cuidado Corporal e Facial: A Natura possui linhas dedicadas ao cuidado facial, como Chronos e determinados produtos da linha Faces, além de uma variedade de loções para o corpo das marcas Ekos, Tododia, Erva Doce e Sou.
- Protetor Solar: Oferecidos por meio da marca Fotoequilíbrio, que também oferece produtos desenvolvidos especificamente para crianças.
- Sabonetes: Inclui sabonete líquido e em barra, além de outros itens, como produtos esfoliantes. Acreditamos que a Natura foi a primeira empresa no Brasil a introduzir

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &co**

sabonetes líquidos para as mãos, em 1984, com a marca Erva Doce. Atualmente, esse segmento do mercado brasileiro é liderado por sabonetes em barra, categoria em que a Natura atua com marcas como Tododia e Ekos. Os sabonetes da Natura são todos à base de plantas.

- Desodorantes: Inclui desodorantes perfumados, que atuam como extensões das linhas de fragrâncias femininas e masculinas e das marcas Todo Dia e Erva Doce.
- Óleos Corporais: Oferecidos por meio de duas marcas diferentes, Séve e Ekos. Acreditamos que a marca Séve foi pioneira no mercado brasileiro de óleos e faz parte de nosso portfólio há mais de 30 anos.
- Cuidados com os Cabelos: Esta categoria inclui xampus, condicionadores e tratamentos capilares, como máscaras hidratantes, e é oferecida em quatro marcas: Ekos, Plant, Sou e Lumina.
- Presentes: Oferecidos por meio de kits criativos e adaptáveis, com uma ampla linha de produtos para homens, mulheres e crianças, incluindo também embalagens exclusivas para cada ocasião.

A marca Natura utiliza, na fabricação de seus produtos, ingredientes sustentáveis e eticamente extraídos da biodiversidade brasileira. As fórmulas utilizadas pela Natura priorizam o uso de matérias-primas renováveis, à base de vegetais. Com essa combinação de design sustentável e conhecimento tradicional e científico, busca desenvolver produtos segundo um modelo de inovação aberta, o que envolve uma rede de parceiros globais.

Avon

Constituída em 1916 em Nova York (Estados Unidos), com operações desde 1886, a Avon é uma fabricante e vendedora global de produtos de beleza e similares. Sob essa marca, os produtos são distribuídos predominantemente por meio de vendas diretas pelas representantes para os segmentos de produtos de beleza, moda e casa, focada nos mercados de massa em mais de 50 países.

As categorias de produtos da Avon são Beleza, e Moda e Casa.

- Beleza: consiste em produtos para cuidados com a pele (como *skin care*), cores (cosméticos) e fragrâncias.
- Moda e Casa: consiste em produtos decorativos, utilidades domésticas, produtos de entretenimento e lazer, produtos infantis, bem como em bijuterias, relógios, roupas, calçados, acessórios e outros presentes.
- Presentes: A Avon oferece uma linha com kits de presentes e lembrancinhas adaptáveis para diversas ocasiões, além de uma ampla linha de produtos que inclui maquiagens, corpo e banho, cabelo, cuidados com a pele e embalagens.

The Body Shop

A The Body Shop, fundada em 1976 em Brighton (Inglaterra), nasceu com a ideia de ser negócio sustentável inspirado na natureza e na ética. É uma desenvolvedora, distribuidora e vendedora global de produtos de beleza, maquiagem e cuidados com a pele, com mais de 2.400 lojas ao redor do mundo.

O portfólio de produtos da marca The Body Shop inclui as seguintes categorias de produtos:

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &Co**

- Cuidado Corporal: A The Body Shop oferece produtos para cuidados com o corpo sob a marca The Body Shop, incluindo manteigas corporais, loções, iogurtes, produtos para e lavagem das mãos e pés, óleos para o corpo e para massagem, entre outros produtos.
- Banho: O portfólio de produtos para banho da The Body Shop inclui produtos como géis para banho, sabonetes, esfoliantes corporais, sabonetes líquidos para o corpo, cremes para banho e espumas para banho.
- Cuidados com o Cabelo: A The Body Shop oferece xampus, condicionadores, tratamentos para o couro cabeludo, dentre outros produtos para o cabelo.
- Cuidado com a Pele: A The Body Shop oferece produtos de cuidados com a pele de qualidade que visam à eficácia, incluindo hidratantes, máscaras, limpadores faciais, sérums, tónicos, produtos anti-manchas e anti-acne, dentre outros.
- Maquiagem: A The Body Shop oferece maquiagens para o rosto e com cores, incluindo bases, máscaras para cílios, batons, corretivos, delineadores e sombras para os olhos, pós bronzadores, pincéis e acessórios de fontes sustentáveis, entre outros.
- Fragrâncias: As fragrâncias da The Body Shop incluem *Eau de Parfum*, *Eau de Toilette*, *Deo* e *Mists*, assim como fragrâncias para a casa.
- Presentes e Acessórios: A The Body Shop oferece uma linha de presentes e acessórios, incluindo caixas de presente sazonais e/ou temáticas.

Aesop:

Fundada em 1987 em Melbourne (Austrália), a Aesop é uma marca de cosméticos de luxo reconhecida pelos produtos premium para o cuidado do rosto, do cabelo e do corpo, além da experiência de compra que oferece aos seus consumidores em suas lojas exclusivas.

O portfólio de produtos da marca Aesop inclui as seguintes categorias:

- Pele: A Aesop oferece uma variedade de produtos para cuidados com a pele, incluindo produtos para limpeza facial e hidratantes, produtos para esfoliação, tratamentos e máscaras, produtos de barbear e produtos especificamente para a região dos olhos e lábios.
- Cabelo: O portfólio inclui vários produtos para cuidados com os cabelos, incluindo xampus, condicionadores, tratamentos e produtos para homens.
- Corpo: A Aesop oferece produtos para o corpo, incluindo produtos para cuidados com as mãos, limpeza corporal, bálsamos para o corpo, esfoliantes corporais, desodorantes, enxaguantes bucais e pastas de dente.
- Fragrâncias: O portfólio de produtos da Aesop inclui fragrâncias para todos, sem limites de gênero, como os perfumes Rōzu e Hwyl.
- Casa: O portfólio de produtos para casa da Aesop inclui sabonetes, misturas para difusores a óleo, aromatizadores de ambientes em spray, difusores a óleo, produtos para animais e outros produtos.
- Presentes, Kits e Viagem: A marca Aesop oferece uma linha de presentes, kits de viagem e embalagens, incluindo *gift cards*.

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &Co**

Presença em mercados globais

Após a expansão da marca Natura para a América Latina, a Companhia identificou oportunidades de internacionalização e deu início na sua estratégia de crescimento inorgânico em 2012, com a aquisição da Aesop. Nos anos seguintes, a Companhia adquiriu a The Body Shop e a Avon, em 2017 e 2019, respectivamente.

Todos esses movimentos orgânicos e inorgânicos consolidaram a experiência no desenvolvimento, fabricação, distribuição e revenda de cosméticos, fragrâncias e produtos de cuidado pessoal, resultando em uma Companhia com valores diferenciados. A Natura &Co encerrou o ano de 2022 como o quarto maior grupo unicamente de produtos de beleza do mundo¹, com participação de mercado global, em 31 de dezembro de 2022, de 2,1% como resultado das operações consideráveis na Ásia-Pacífico, Europa, América do Norte, Oceania e América Latina².

Diante de uma presença global tão relevante e diversa, a Companhia adota diferentes estratégias para cada um de seus negócios.

Natura &Co Latam: a estratégia para a marca Natura é focada na evolução contínua no *market share*, na diversificação dos canais e investimento. A marca Avon tem como estratégia principal acelerar a execução da onda 2 – integração dos negócios de Avon e Natura na América Latina - e rentabilidade.

Avon Internacional: a estratégia de transformação da marca é baseada na otimização da sua presença geográfica com foco nos mercados mais rentáveis, correção ou descontinuação dos mercados que diluem o lucro – e melhor alocação de capital com o objetivo de manter as operações dos mercados em foco saudáveis.

The Body Shop: a estratégia atual é voltada para a estabilização dos principais canais de distribuição da marca e redução de custos, com a finalidade de levar a uma margem que apoie na geração de caixa. Após concluir o rebalanceamento da receita dos principais canais, é esperado um crescimento em linha com mercado.

Aesop: a estratégia para a marca é manter o crescimento saudável da unidade, além de acelerar o investimento na marca em novos mercados, como por exemplo a entrada da Aesop na China durante o ano de 2022 e novas categorias, como fragrâncias e cuidados com a pele. Em abril de 2023, a Companhia assinou um acordo vinculante para a venda da Aesop para a L'Oréal.

As informações sobre o modelo de distribuição de cada marca estão disponíveis no item 1.4 deste Formulário de Referência.

Inovação e sustentabilidade

Natura &Co Pay

Em 2020, foi lançada no Brasil a plataforma financeira digital da Natura &Co (&CoPay), uma plataforma completa e global de serviços financeiros para as consultoras e representantes na América Latina, que resolverá muitas das preocupações levantadas pelas consultoras e representantes em relação a segurança, relacionamentos e gestão financeira. A Natura &Co Pay

¹ Análise Natura &Co com base em dados da Euromonitor International.

² de acordo com os dados da Euromonitor International (Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023" publicado em Maio 2023).

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &Co**

permite que as consultoras e representantes façam ou recebam pagamentos e transferências e se beneficiem de muitos outros serviços, incluindo empréstimos, microcrédito e programas de fidelidade, além de digitalizar os negócios das consultoras e representantes e proporcionar uma maior inclusão e educação financeira.

Em 2021, foi iniciado os planos de expansão da plataforma &CoPay à Avon no Brasil e à Natura no restante da América Latina. Níveis significativos de adoção foram alcançados entre as consultoras (aproximadamente 340 mil contas) e um volume total de pagamentos de R\$ 6,5 bilhões no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2021.

Em 2022, a plataforma &Co Pay captou e processou 100% dos pagamentos das vendas diretas e do e-commerce da Natura, que ampliou sua presença para todos os canais e todas as marcas no Brasil. No início do mês de novembro, o &Co Pay obteve aprovação oficial do banco central para atuar como instituição financeira, ou seja, uma sociedade de crédito direto. Além disso, a Companhia iniciou o processo de expansão internacional com um piloto na Argentina no 4T22. No ano apresentou crescimento tanto no número de contas, atingindo aproximadamente 500.000, quanto no Volume Total de Pagamentos ("TPV") que atingiu R\$25,6 bilhões

Sustentabilidade Nossa razão de ser

Desde 1969, quando foi fundada a Natura Cosméticos, nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com seu próprio corpo, com os outros e com a natureza que ele/ela é parte de.

Em 2014, lançamos a Visão de Sustentabilidade 2050 e assumimos compromissos de nos transformar em uma empresa de impacto positivo; ou seja, garantir que a atuação da empresa contribua para a melhoria do meio ambiente e da sociedade, indo além do paradigma atual de apenas reduzir e mitigar impactos. Nossas práticas de sustentabilidade são reconhecidas e certificadas, conforme exemplos abaixo:



A visão foi ampliada em 2018, quando os três negócios - na época Natura, The Body Shop e Aesop - desenvolveram em conjunto uma agenda de compartilhamento de boas práticas por meio das Redes de Excelência, em áreas como inovação, digital, varejo e sustentabilidade.

Este último decolou imediatamente com o objetivo de criar um denominador comum para todos os negócios. A Rede de Excelência em Sustentabilidade começou discutindo a visão do grupo para temas prioritários que abraçam uma abordagem positiva e sistêmica para nosso negócio.

Logo depois, a integração da Avon ao grupo lançou uma nova luz sobre essas questões, sobretudo em relação a gênero e inclusão. Afinal, a Avon tem uma história de mais de 130 anos na defesa das mulheres, apoiando sua capacitação, empreendedorismo, saúde e bem-estar. Por causa dessa valiosa contribuição, demos um passo atrás para garantir que o compromisso faria sentido para a Avon. Essa mudança também ajudou a expandir nosso escopo e aprimorar nossas metas.

Em junho de 2020, anunciamos nossa Visão 2030 Compromisso com a Vida, que estabelece nossos compromissos e ações em um horizonte de 10 anos, para enfrentar alguns dos temas mais urgentes do mundo: abordar a crise climática e protegendo a Amazônia, garantindo

1.2 Descrição das principais atividades do emissor e de suas controladas **Natura &co**

igualdade e inclusão, e direcionando nossos negócios para a circularidade e a regeneração, chegando a mais de 95% de ingredientes renováveis ou naturais e fórmulas biodegradáveis. O Compromisso com a Vida Nossa visa:

- 1) Enfrentar as mudanças climáticas e proteger a Amazônia: (i) alcançando as emissões líquidas zero de GEE até 2030 para suas quatro marcas, 20 anos antes do Compromisso da ONU; (ii) construir um sólido histórico de adesão à Convenção das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica; e (iii) intensificar suas ações para proteger a Amazônia, com base nos mais de 20 anos de experiência da Natura na região, promovendo o desmatamento zero até 2025 e aumentando nossa participação em produtos de bio ingredientes.
- 2) Defender os direitos humanos e sermos mais humanos: (i) criando condições melhores, mais gentis e mais inclusivas para que nossas redes prosperem, com o compromisso de aumentar a diversidade para 30% dos grupos sub-representados (incluindo gênero, raça, diversidade sexual e identidade de gênero, desvantagem socioeconômica, deficiência física ou mental equilíbrio e remuneração equitativa); (ii) alargando a nossa rede através da promoção do nosso modelo de negócio para permitir ganhos para as nossas consultoras e representantes e suas comunidades (rendimentos, educação, saúde e inclusão digital) e (iii) defendendo a intolerância à violação dos direitos humanos em linha com os Princípios Orientadores da ONU até 2023 para toda a sua rede, em particular para a sua cadeia de abastecimento.
- 3) Abraçar a circularidade e a regeneração: (i) avançando em direção e além de um modelo econômico circular para criar mais do que é necessário, garantindo a circularidade da embalagem e da fórmula até 2030; e (ii) desenvolver ainda mais soluções regenerativas, incluindo comunidades de comércio justo, sistemas de extração regenerativos e soluções de transformação de resíduos em plástico até 2030.

1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais

1.3 Em relação a cada segmento operacional que tenha sido divulgado nas últimas demonstrações financeiras de encerramento de exercício social ou, quando houver, nas demonstrações financeiras consolidadas, indicar as seguintes informações:

(a) produtos e serviços comercializados

A Natura &Co é um dos principais grupos do segmento de beleza do mundo e as marcas sob sua gestão incluem: (i) Natura; (ii) Avon; (iii) The Body Shop; e (iv) Aesop. Adicionalmente, a Companhia prepara informações sobre os seguintes segmentos operacionais: Natura &Co Latam, Avon International, The Body Shop e Aesop e conforme descrição abaixo:



Natura &Co Latam: Este segmento inclui todas as operações das marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop localizadas no Brasil e na América Latina. As atividades deste segmento estão descritas no item 1.2 deste Formulário de Referência e as informações sobre os processos de produção e distribuição, as características do mercado de atuação, sazonalidade, e insumos e matérias-primas estão descritas no item 1.4.



Avon International: Este segmento inclui todas as operações da marca Avon, exceto aquelas localizadas no Brasil ou na América Latina, e tem operações de vendas em mais de 50 países e territórios, em 31 de dezembro de 2022.



The Body Shop: Este segmento inclui todas as operações da marca The Body Shop, exceto aquelas localizadas no Brasil ou na América Latina, com presença em 80 países em 31 de dezembro de 2022; e

Aesop.

Aesop: Este segmento inclui todas as operações da marca Aesop, exceto aquelas localizadas no Brasil ou na América Latina, tendo presença em mais de 29 países em 31 de dezembro de 2022, principalmente na Ásia.

As informações de segmentos previamente reportadas estão sendo apresentadas para os períodos encerrados em dezembro de 2022. Para informações históricas, sugerimos consultar os Formulários de Referência relativos aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2021 e 2020, disponíveis nos sites da CVM (gov.br/cvm) da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Formulário de Referência e Cadastral" e, na caixa suspensa à direita da página, no ano referente ao exercício social desejado, clicando, então, em "Formulário de Referência" para fazer o download do arquivo desejado.

(b) receita proveniente do segmento e sua participação na receita líquida do emissor

A tabela a seguir mostra a proporção da nossa receita de vendas contabilizada por cada um dos nossos segmentos no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022:

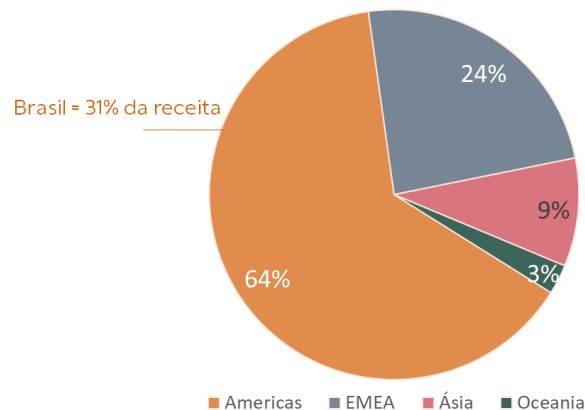
1.3 Informações relacionadas aos segmentos operacionais

	31/12/2022
Natura &Co LATAM	61%
Avon International	20%
The Body Shop International	12%
Aesop International	7%
Total	100%

Abaixo resumo de determinados destaques financeiros e operacionais:

No exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022, a receita líquida gerada na região EMEA (Europa, Oriente Médio e África) corresponderam por 24% do total, enquanto a América Latina foi responsável por 48%, os 28% restantes consideram as receitas líquidas geradas na Ásia, América do Norte e Oceania. As informações da receita líquida por região geográfica encontram-se nas Demonstrações Financeiras de 2022 da Companhia, disponíveis nos sites da CVM (gov.br/cvm) da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados" e, no ícone "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais" para fazer o download do arquivo desejado.

Receita por região geográfica e por categoria de produto



(c) lucro ou prejuízo resultante do segmento e sua participação no lucro líquido do emissor

	31/12/2022
Natura &Co LATAM	(313,4)
Avon International	(2.006,0)
The Body Shop International	(370,9)
Aesop International	132,7
Despesas corporativas	(300,9)
Total	(2.557,6)

1.4 Produção/Comercialização/Mercados**1.4. Em relação aos produtos e serviços que correspondam aos segmentos operacionais divulgados no item 1.3, descrever:****(a) características do processo de produção**

Cada uma das marcas da Natura &Co tem um processo de produção específico. Abaixo, descrevemos cada um deles.

Natura

A Natura tem três unidades industriais em Cajamar, no estado de São Paulo, e uma unidade industrial em Benevides, no estado do Pará, para a produção de seus cosméticos. Em 2022, a Natura produziu 72,1% de seus cosméticos por meio de seus próprios centros de produção, tendo atingido um volume de produção equivalente a aproximadamente 57,8% da sua capacidade produtiva. No exercício findo em 31 de dezembro de 2022, a Natura produziu 434 milhões de unidades internamente em Cajamar.

As instalações da Natura em Cajamar foram construídas para permitir uma expansão eficiente na medida em que as operações crescem, garantindo assim maiores economias de escala nos locais de produção. A unidade em Benevides, denominada "Ecoparque", foi construída com base em conceitos de cadeia sustentável, promovendo uma forma de simbiose entre as diferentes empresas que nela operam e contribuindo para o desenvolvimento das comunidades locais.

A decisão de produzir um produto internamente ou terceirizar a produção é baseada em uma análise do custo de cada opção, além de requisitos como confidencialidade da fórmula e a natureza específica do processo de produção. A Natura terceiriza a produção de produtos como sabonetes em barra e líquidos, produtos para cuidados com os cabelos, aerossóis e certos tipos de maquiagem, além de amostras e presentes. Em 31 de dezembro de 2022, 27,9% de seus cosméticos foram fabricados por terceiros.

Dos produtos fabricados no Brasil, pela Natura ou por seus parceiros, 26,9% foram exportados no exercício findo em 31 de dezembro de 2022.

O processo de produção da Natura é intercalado com procedimentos contínuos de manutenção preventiva e corretiva para atender à demanda de produção e vendas. Os processos de produção da Natura utilizam principalmente tecnologia alemã, francesa, italiana e brasileira, que é fornecida por diversos fornecedores. Os equipamentos, instalações e operações, são segurados contra incidentes.

A Natura possui certificação ISO 9001 desde 2006, resultante de seu compromisso contínuo com a qualidade de processos, produtos e serviços, que a Natura busca aprimorar diariamente. Desde então, a Natura mantém sua certificação por meio de recertificação ou auditorias anuais.

Avon

A Avon fabrica e embala a maioria dos seus produtos de Beleza, que são formulados e projetados por sua equipe de químicos, designers e artistas. As matérias-primas, consistindo principalmente em óleos essenciais, produtos químicos, recipientes e componentes de embalagem necessários para os produtos de beleza da Avon são adquiridos de uma variedade de fornecedores terceirizados. O restante dos seus produtos de Beleza e todos os seus produtos de Moda e Casa são adquiridos de vários terceiros fabricantes.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados***The Body Shop***

O processo de produção da marca The Body Shop começa com pesquisa e desenvolvimento. O desenvolvimento de produtos existentes é realizado pela The Body Shop em conjunto com fabricantes terceirizados. A The Body Shop abriu um laboratório de pesquisa e desenvolvimento no Reino Unido, em 2016, a fim de atualizar e reformular a gama de produtos da The Body Shop.

A The Body Shop não possui instalações de fabricação de produtos atualmente, trabalhando com a aquisição de produtos acabados de fabricantes localizados em todo o mundo. Nós estipulamos os critérios de formulação dos produtos e identificamos fornecedores comerciais de boa reputação de matérias-primas. Aquisições e compras são divididas entre quatro equipes centrais focadas em produtos acabados, compras sustentáveis, embalagens ou não comerciais (serviços).

Certos produtos da The Body Shop estão sendo produzidos nas operações da Avon na Polônia, incluindo a icônica linha Body Butters da The Body Shop. A cooperação entre a Avon e a The Body Shop resultou no relançamento dos Body Butters em novas embalagem e nova fórmula vegana com maior naturalidade e propriedades hidratantes aprimoradas. Em 2022, as operações da Avon na Polônia produziram 19% do portfólio da The Body Shop.

Aesop

O processo de produção da Aesop começa com sua pesquisa e desenvolvimento, quando as formulações são desenvolvidas e validadas para estarem prontas para a escala comercial. O desenvolvimento é conduzido por sua própria equipe de pesquisa e desenvolvimento no laboratório da Aesop, localizado em sua sede em Melbourne, Austrália.

A Aesop fabrica os produtos acabados em doze unidades industriais (fábricas) de propriedade de terceiros na Austrália ou na França. Essas unidades fabricam a formulação a granel e posteriormente envazam e embalam o produto final. Após a fabricação, os produtos são enviados para um armazém de distribuição centralizado (hub) em Melbourne, na Austrália ou na Holanda, e posteriormente vendidos para as subsidiárias da Aesop na Oceania, Ásia, Europa e nas Américas.

Além disso, os produtos são exportados para armazéns de distribuição regional para abastecer as subsidiárias. As subsidiárias na Austrália e na Nova Zelândia são abastecidas pelo armazém de distribuição de Melbourne e os produtos são transportados para os centros de distribuição regionais de acordo com a demanda em cada região. Todo o gerenciamento de suprimentos é suportado por sistemas avançados de planejamento de demanda implementados em 2019. Os centros de distribuição pertencem a prestadores terceirizados de serviços de logística e não são de propriedade da Aesop.

(b) características do processo de distribuição

A presença relevante e a capilaridade do portfólio permitem que o modelo de distribuição da Companhia seja operado por meio de vários canais, dentre eles estão os seguintes mercados: (i) varejo; (ii) e-commerce; e (iii) venda direta – realizada principalmente pelas consultoras das marcas Natura e Avon. Além disso, a Natura tem acelerado sua presença em plataformas digitais, alinhada à sua cultura corporativa de inovação, para atuar com uma plataforma cada vez mais completa e ágil.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

O grupo atua por meio de 7,6 milhões de consultoras e representantes ativas das marcas Natura e Avon em 31 de dezembro de 2022, sendo aproximadamente 2 milhões são consultoras da Natura e aproximadamente 5,6 milhões consultoras são representantes da Avon.

O negócio da Avon é conduzido principalmente por meio de um canal de venda direta, com uma estratégia para avançar a sua digitalização. Em 31 de dezembro de 2022, as operações da Avon fora dos Estados Unidos eram conduzidas principalmente por meio de subsidiárias em mais de 50 países e territórios.

Para a The Body Shop, as lojas próprias e franqueadas da compõem seu maior canal de vendas. A marca está presente em mais de 80 países e tinha 979 lojas próprias e 1.477 lojas franqueadas em 31 de dezembro de 2022.

A marca Aesop opera em mais de 29 países, através de suas 394 lojas – das quais 287 são exclusivas e 107 da modalidade departamento, além de continuar acelerando sua atuação através dos canais digitais, como a aesop.com.

Abaixo principais detalhes para cada marca:

Natura

Atua com uma estratégia de distribuição multicanal, conforme:

- **Vendas diretas:** por meio das vendas diretas, os produtos são distribuídos por meio de uma rede de aproximadamente 2 milhões de consultoras. As vendas diretas contabilizaram aproximadamente 89% da receita da Natura para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022. Por se tratar da principal estratégia de distribuição da marca Natura, detalhamos este processo de distribuição específico abaixo.
- **Lojas Próprias:** As lojas próprias contabilizaram aproximadamente 4% da receita líquida para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022. Atualmente conta com 90 lojas próprias e 649 lojas franqueadas.
- **Comércio eletrônico:** As vendas online contabilizaram aproximadamente 7% da receita líquida para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Canal de vendas diretas.

A Natura acredita no poder das relações e vendas diretas desde a sua fundação, o que permite maior interação entre o comprador e o vendedor, proporcionando um atendimento único e individualizado para cada cliente. Dessa forma, os produtos são distribuídos por meio de uma rede de aproximadamente 2 milhões de consultoras, principalmente na América Latina, em 31 de dezembro de 2022, conforme mostrado na tabela abaixo:

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

Consultoras ⁽¹⁾ :	2022
Brasil	1.166,5
Argentina	230,4
Chile	83,5
México	329,1
Peru	99,0
Colômbia	140,5
Total	2.049

⁽¹⁾ Representa o número de consultoras da Natura no final do exercício, que enviaram pedidos durante os últimos quatro ciclos de vendas.

As consultoras utilizam um catálogo de produtos da Natura, ou a Revista Natura, disponível em versão impressa e digital, para apresentar e revender produtos a seus clientes. A Revista Natura, uma ferramenta de marketing importante para a marca e transmite as crenças e valores da Natura, oferece quase todos os produtos no portfólio da Natura, bem como o preço sugerido de venda para o consumidor, embora as consultoras tenham liberdade para estabelecer preços e condições de venda para o consumidor final.

Para complementar a atuação das consultoras, melhorar a produtividade e fortalecer o relacionamento, a Natura vem investindo na integração entre suas consultoras com os outros canais, como por exemplo o digital e o varejo. A integração entre os canais de distribuição permitirá às consultoras um atendimento ainda mais exclusivo e ágil para o cliente final.

As consultoras têm níveis de progressão, que começam como Sementes e, à medida em que melhoram seu desempenho, progridem para Bronze, Prata, Ouro e Diamante. A cada novo nível, sua margem de venda aumenta, e eles também têm acesso a benefícios distintos, como cursos de treinamento, prêmios e um plano de reconhecimento. Outras opções de progressão oferecidas às consultoras incluem a oportunidade de se tornar uma Líder de Negócios (ao atingir o nível Prata), uma posição que combina a venda de produtos com a tarefa de liderar um grupo de consultoras e auxiliá-los a desenvolver seus negócios. As Líderes de Negócios, como as consultoras, não têm vínculo trabalhista com a companhia e não são exclusivos da Natura. As consultoras com um perfil empreendedor e altos volumes de venda também têm a oportunidade de lançar uma loja de franquia da Natura (chamada "Aqui tem Natura"), tornando-se, dessa forma, Empreendedoras de Beleza.

Para encorajar as consultoras da Natura a prestar serviços de qualidade nas suas atividades de consultoria de produto e revenda, a Natura investe em reconhecimento e treinamento sobre a marca, produtos e categorias, especialmente treinamento relativo às categorias de fragrâncias, cuidados com o rosto, cabelo e maquiagem. O modelo de venda direta da Natura foi adaptado às características regionais de cada país. Por esse motivo, embora a Natura opere o mesmo modelo de vendas no Brasil, ela opera diferentes modelos de venda direta em cada país da América Latina.

Avon

Em 2022, as operações de venda da Avon estavam presentes em mais de 50 países, por meio de diversos canais, tais como:

Atua através da seguinte distribuição:

- **Vendas diretas:** As vendas por representantes corresponderam por 91% da receita líquida da Avon no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022. Por se tratar da principal estratégia de distribuição da marca, detalhamos este processo de distribuição específico abaixo.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

- *Outros Canais:* As vendas digitais e através de lojas de terceiros representaram 9% da receita líquida da Avon no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Diferentemente da maioria dos seus concorrentes, que vendem seus produtos por meio estabelecimentos de varejo de terceiros (por exemplo, farmácias e lojas de departamento), a Avon vende principalmente seus produtos para o consumidor final por meio do canal de venda direta, com uma estratégia de investir cada vez mais no digital.

Em 31 de dezembro de 2022, a Avon tinha aproximadamente de 5,6 milhões de representantes de Beleza. Representantes ganham ao comprar produtos diretamente da Avon com um desconto do preço publicado no catálogo e ao vende-los aos seus clientes, o consumidor final dos produtos da Avon.

Uma representante contata seus clientes diretamente, vendendo principalmente por meio da revista da Avon (seja em papel ou online), que ressalta novos produtos e promoções especiais (ou incentivos) para cada campanha de vendas. Nesse sentido, a representante, juntamente com a revista, são o meio qual os produtos da Avon são vendidos. Normalmente uma revista introduzindo uma nova campanha de vendas é gerada a cada três ou quatro semanas. Um pedido de compra é processado e os produtos são retirados em um centro de distribuição e entregues às representantes. Historicamente, a representante entrega a mercadoria e coleta o pagamento do cliente por conta própria. Vários dos maiores países da Avon começaram a oferecer diretamente ao cliente a entrega dos produtos pedidos.

Em alguns mercados, especialmente na Ásia-Pacífico, a Avon utiliza filiais descentralizadas, lojas satélites e operações de varejo independentes (por exemplo, butikues de beleza) para atender representantes e outros clientes. As representantes vão a uma filial para fazer e retirar pedidos de produtos para seus clientes. As filiais também criam visibilidade da marca Avon, canal com consumidores e ajudam a reforçar a imagem de beleza da Avon. Em determinados mercados, a Avon permite que seus centros de beleza e outras oportunidades voltadas para o varejo e direcionadas para o consumidor atinjam novos clientes em modos complementares à venda direta. A Avon cada vez mais utiliza o comércio eletrônico e comercializa seus produtos por meio de sites de consumidor.

The Body Shop

Conta com uma estratégia de distribuição multicanal, com base em uma rede de franquias e lojas próprias, além do digital e venda direta para oferecer os produtos da marca. A maior parte da receita é gerada por meio de lojas próprias e franqueadas, conforme detalhado a seguir:

- *Lojas Próprias:* As lojas próprias contabilizaram aproximadamente 75% da receita líquida do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022. Atualmente opera uma rede de 979 lojas localizadas na Europa, Ásia e Oceania e América do Norte.
- *Comércio eletrônico:* As vendas online contabilizaram aproximadamente 13% da receita líquida da The Body Shop para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.
- *At-home:* As vendas diretas (*at-home*) contabilizaram aproximadamente 9% da receita líquida da The Body Shop para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.
- *Mercados de Franquia Principal e Subfranquia:* Mercados de franquia principal referem-se a territórios onde as operações da The Body Shop são executadas por um terceiro, o "Franqueado principal". Alguns desses mercados são concessões de franqueado Master com direito a conceder subfranquias. Em determinados

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

mercados, a concessão de franquia também é estendida a comércio eletrônico do franqueado, comércio eletrônico de terceiros e atacadistas selecionados em lojas de departamento. Em mercados de franquias principais, vendemos os produtos sob a marca The Body Shop via uma rede de 1.477 lojas (em 31 de dezembro de 2022) operadas por terceiros franqueados. Em geral o contrato de franquia principal é assinado por um prazo de 10 anos (com opção para renovação de cinco anos).

- *Outros Canais:* Isso inclui o canal de atacado, que contabilizou aproximadamente 2%, da receita líquida para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Aesop

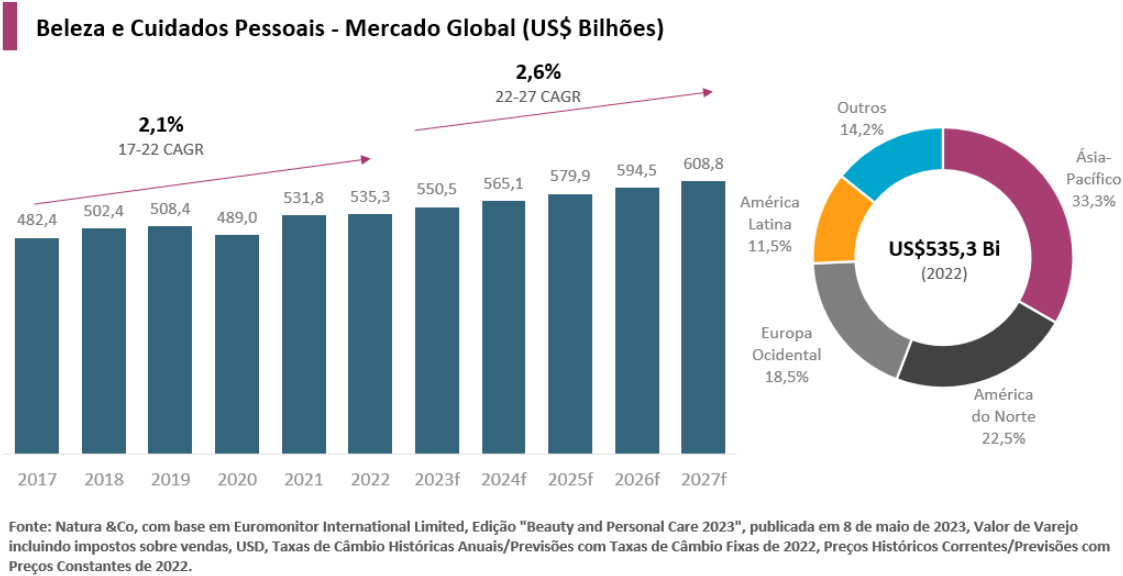
A Aesop adota uma abordagem meticulosa para o desenvolvimento de produto, projeto de loja e atendimento ao cliente, especialmente nos ambientes da sua Loja Exclusiva e do Balcão de Loja de Departamento onde a Aesop emprega mais de 2.500 consultoras e gerentes de loja. O foco está no desenvolvimento de relacionamentos de confiança com clientes por meio do processo de consulta, com consultoras recomendando uma prescrição de produtos para o tipo de pele específico de um cliente e dando sugestões atentas de outros produtos que possam complementar suas preferências.

Os canais de vendas pelos quais a Aesop atende seus clientes podem ser divididos da seguinte maneira:

- *Lojas:* As lojas permanecem o principal canal de vendas, contribuindo com 69% do total de vendas no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022
- *Exclusivas:* A Aesop opera largamente com um modelo de vendas em varejo diretamente para o consumidor, vendendo os produtos da marca em diversos países, em 31 de dezembro de 2022 contava com 287 lojas exclusivas na Oceania, Ásia, Europa e nas Américas.
- *Lojas de Departamento:* A Aesop opera por meio de 107 lojas de departamento, que variam de balcões a formatos maiores de “loja em loja”. Os relacionamentos com as lojas de departamento são em termos de consignação ou de atacado.
- *Digital:* A Aesop opera seu próprio canal on-line, o Aesop.com. Esse canal representou 17% o total de vendas no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022. O site Aesop.com permite que os clientes não apenas comprem toda a gama de produtos da Aesop, mas também experimentem explorar mais profundamente a Aesop, com tutoriais on-line sobre rituais de cuidados com a pele e outras publicações da Aesop.
- *Atacado:* A Aesop vende por meio de vários outros canais atacadistas, incluindo revendedores on-line terceirizados, contas de amenidades em hotéis e restaurantes, além de outros varejistas multimarcas físicos. Esse canal *representou* 14% do total de vendas no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022.

(c) características dos mercados de atuação, em especial:*Mercado Global*

1.4 Produção/Comercialização/Mercados



Em 2022, o mercado global de beleza e cuidados pessoais totalizou US\$ 535,3 bilhões (vs. US\$ 531,8 bilhões em 2021), de acordo com dados da Euromonitor International, com um CAGR de 2,1% de 2017 a 2022, com os Estados Unidos, China, Japão, Brasil e Alemanha representando 49,7% do total. Estima-se que as receitas globais de beleza e cuidados pessoais totalizem US\$550,5 bilhões em 2023 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, “Beauty and Personal Care 2023”, publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Liderança em Mercados Estratégicos

US\$535,3 Bi
Mercado Endereçável
Total

Posição Global da Natura &Co em 2022

Todos os Canais (Varejo Físico e Não-Físico)	Mundo	América Latina	Brasil	Romênia	África do Sul	Filipinas	República Tcheca	Polônia	Reino Unido	Turquia
Fragrâncias*	4	1	1	2	3	2	3	3	8	1
Cuidados com a Pele	8	1	1	5	3	4	4	5	5	9
Cosméticos com Cor	10	1	2	3	5	3	5	5	7	7
Beleza e Cuidados Pessoais	10	1	1	4	4	5	6	7	8	10

Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

*Com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças.

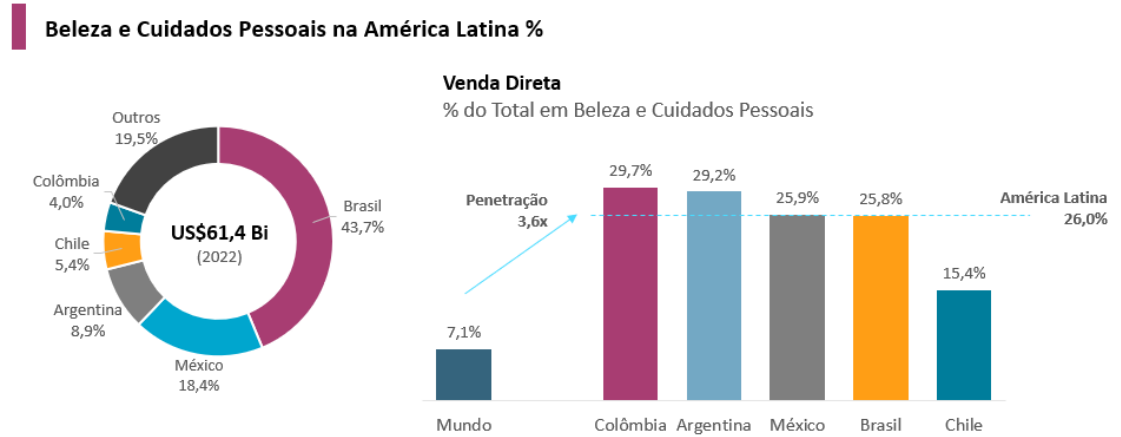
A Natura é a 10ª maior empresa de Beleza e Cuidados Pessoais e o 4º maior player puro na categoria, com uma participação global de 2,1% (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, “Beauty and Personal Care 2023”, publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022) com espaço para expansão em mercados onde a Empresa está investindo na evolução contínua de seu market share e na diversificação de canais, como a América Latina.

América Latina

1.4 Produção/Comercialização/Mercados



Os gráficos seguintes comparam a penetração da venda direta nos mercados mais relevantes da América Latina com a média mundial.



Fonte - Gráfico 1: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

Fonte - Gráfico 2: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

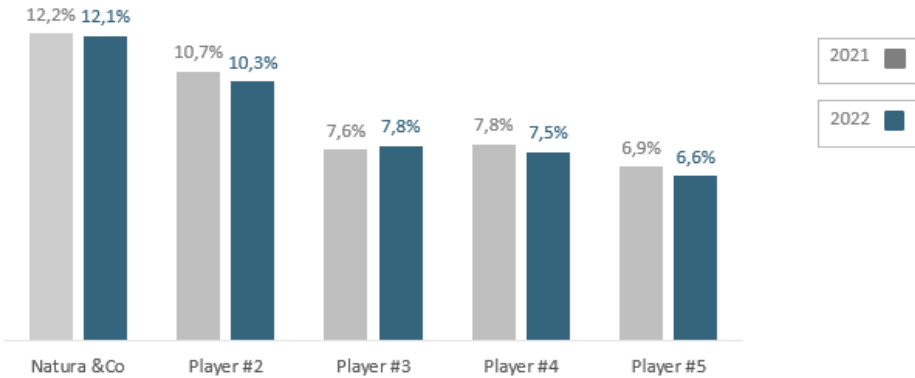
O mercado de produtos de beleza e cuidados pessoais na América Latina totalizou US\$61,4 bilhões em 2022 (vs. US\$54,4 em 2021), um CAGR de -2,1% de 2017 a 2022, de acordo com a Euromonitor International, principalmente devido ao crescimento do mercado no Brasil e na Argentina. Estima-se que as receitas de beleza e cuidados pessoais totalizem US\$63,4 bilhões na América Latina em 2023 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, “Beauty and Personal Care 2023”, publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

A Natura &Co manteve uma participação de mercado relativamente estável na América Latina (12,1% em 2022 vs 12,2% em 2021) com ganho de participação de mercado na marca Natura e redução na marca Avon – comentado a seguir. Os players #2, #4 e #5 reduziram sua participação, enquanto o Player #3 ganhou mercado no período, conforme detalhado no gráfico abaixo:

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

Beleza e Cuidados Pessoais - Market Share na América Latina, %

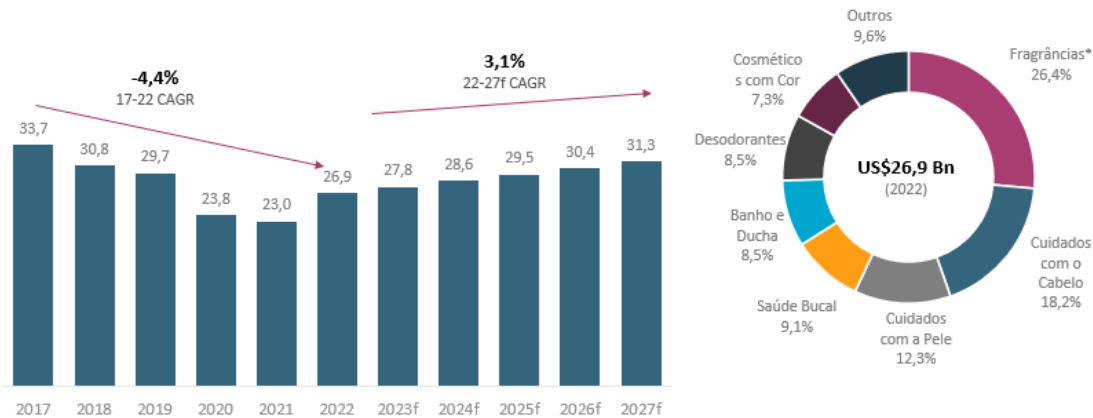


Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

Brasil

O gráfico abaixo na esquerda apresenta alguns dados sobre o mercado de beleza e cuidados pessoais no Brasil de 2017 a 2022 e uma previsão para o período de 2023 a 2027. O gráfico à direita apresenta o mercado brasileiro por categoria em 2022:

Mercado de Beleza e Cuidados Pessoais no Brasil (US\$ Bilhões)



Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

*Com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças.

O mercado de produtos de beleza e cuidados pessoais totalizou US\$26,9 bilhões no Brasil em 2022 (vs. US\$23,0 em 2021), um CAGR de -4,4% de 2017 a 2022, de acordo com dados da Euromonitor International. Estima-se que as receitas globais de beleza e cuidados pessoais totalizem US\$27,8 bilhões no Brasil em 2023 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

Em 2022, o resultado reflete o crescimento da Venda Direta, que ganhou força a partir de 2021, atingindo 25,8% de participação no mercado e expansão de Fragrâncias (com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças) e Cuidados Pessoais Masculinos, que registraram 27,0% e 19,6% de crescimento entre 2021 e 2022, respectivamente (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

A Natura &Co detém uma forte liderança no Brasil, com 16,3% em 2022 (vs 16,1% em 2021).

Mercado de acordo com cada segmento

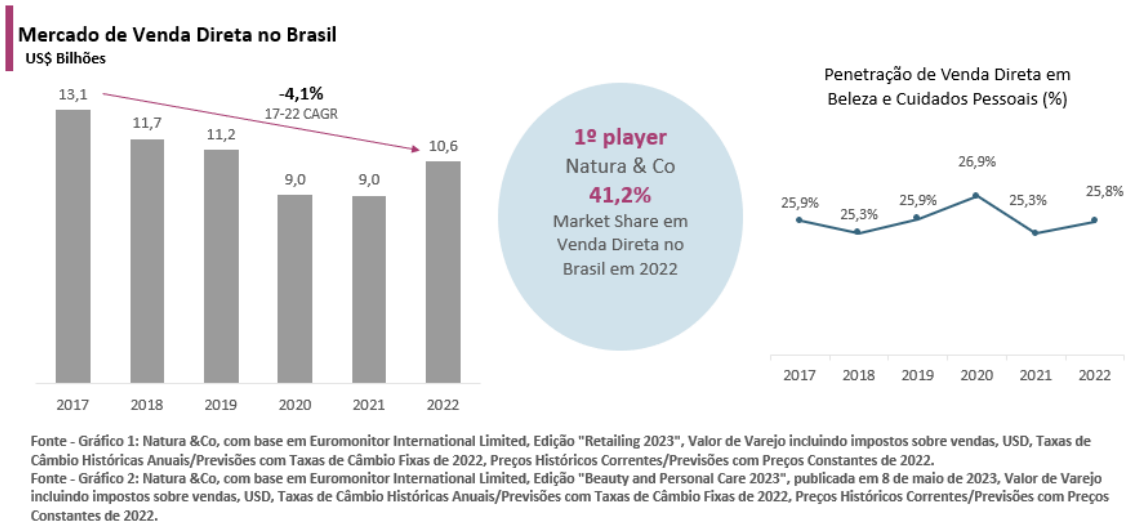
(c) (i) participação em cada um dos mercados**Natura &Co Latam**

A Natura &Co ocupa a primeira posição dentro do segmento de beleza e cuidados pessoais na América Latina, com liderança nas categorias de Fragrâncias (com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças) – apesar de uma ligeira queda de participação de mercado em 2022, Cuidados com a Pele e Cosméticos de Cor. No Brasil, a Natura &Co tem uma forte relevância na Venda Direta como canal de distribuição, que aumentou a sua penetração em 0,5 pp. entre 2021 e 2022 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Natura &Co ocupa a primeira posição em Venda Direta do mercado total de varejo no Brasil, tendo 41,2% de participação no mercado de Venda Direta em 2022. No mercado de Beleza e Cuidados Pessoais, a Venda Direta teve uma participação de 25,8% entre os canais de distribuição em 2022. No mercado total de varejo, a Venda Direta foi impactada pela pandemia, mas teve uma forte recuperação e cresceu 18,2% em 2022 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

O gráfico abaixo na esquerda mostra o mercado de venda direta no Brasil entre 2017 e 2022. O gráfico à direita mostra a penetração da venda direta no mercado de beleza e cuidados pessoais no Brasil entre 2017 e 2022.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados



Considerando a relevância das marcas Natura e Avon dentro do segmento Natura &Co Latam, a Companhia apresenta a seguir as características de cada uma delas no mercado.

Natura Latam

Em 2022, o market share da marca Natura atingiu 8,7% na América Latina e 12,9% no Brasil, uma evolução de 0,2 e 0,4 pp. de ganho, nessa ordem, de 2021 a 2022. Isso marca a maior participação de mercado da marca tanto na América Latina quanto no Brasil nos últimos 10 anos (incluindo o período da pandemia, quando os varejistas especializados estavam fechados). O crescimento da participação na América Latina resulta principalmente do desempenho da Natura no Brasil, um mercado onde a Natura teve um forte desempenho (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

A Natura é líder nas seguintes categorias de produtos na região da América Latina em 2022: (i) Cuidados com o Corpo, com 20,4% de participação; (ii) Fragrâncias (com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças) com 18,6% de participação; e (iii) Sabonetes em Barra, com 13,7% de participação. No Brasil, a marca Natura destacou-se nas categorias: (i) Fragrâncias (com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças), com 24,3% de participação e (ii) Cuidados com a pele, com 22,0% de participação, bem como Banho e Cuidados Pessoais Masculinos, com 17,6% e 17,2%, respectivamente (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Na América Latina, o canal de Venda Direta ganhou penetração e atingiu 26,0% de participação em 2022 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas,

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

O mercado brasileiro de Beleza e Cuidados Pessoais atingiu US\$ 26,9 bilhões em 2022 e cresceu 17,0% em relação a 2021. Vale ressaltar que, no Brasil, as vendas da marca Natura cresceram acima do mercado, com 20,5% (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Avon Latam

Em 2022, a marca Avon foi a 4ª maior da América Latina dentro do mercado de Beleza e Cuidados Pessoais, com uma participação de 3,4%, redução em relação à participação de 3,6% em 2021. No Brasil, a marca perdeu 0,2 p.p. de participação ao longo do ano e encerrou 2022 com 3,2% de participação. A redução na América Latina reflete uma menor penetração da marca, principalmente no Brasil e no México (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Em 2022, a marca Avon se destacou nas seguintes categorias de produtos na América Latina: (i) Cosméticos de Cor, com 8,1% de participação de mercado; (ii) Cuidados com a Pele, com 5,0% de participação de mercado, e (iii) Fragrâncias (com base em uma compilação de dados realizada pela Natura &Co agrupando dados da Euromonitor de Fragrâncias para Adultos e Artigos de Higiene específicos para Bebês e Crianças) com 4,1% de participação no mercado (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022). No Brasil, a Avon ganhou participação na categoria de Sabonetes em Barra e teve uma menor penetração nas categorias de Cuidados com o Cabelo e Cuidados com a Pele.

O modelo de vendas da Avon é conduzido principalmente através da venda direta, que obteve uma participação de 26,0% na América Latina em 2022 e de 25,8% no Brasil (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Avon International

A participação de mercado global da Avon foi de 0,69% em 2022, uma redução em relação aos 0,74% registrados em 2021 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022). A

1.4 Produção/Comercialização/Mercados



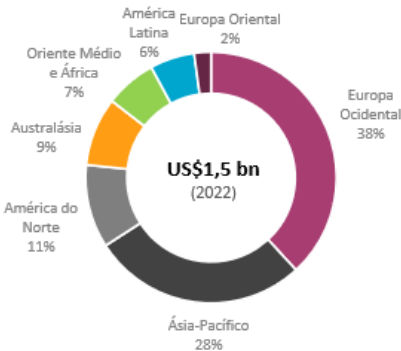
contração reflete: (i) a deterioração do cenário macroeconômico, principalmente na Europa; (ii) o impacto da guerra na Rússia e na Ucrânia; (iii) a implantação do seu novo modelo comercial, que em um primeiro momento tem um impacto negativo previsto no número de representantes; e (iv) a estratégia de otimização da sua presença geográfica, com foco nos mercados mais rentáveis - conforme mencionado no item 1.2 deste formulário.

The Body Shop

Em 2022, a participação de mercado global da The Body Shop foi de 0,28%, uma redução em relação aos 0,32% em 2021. A contração é resultado da deterioração das condições macroeconômicas na Europa, especialmente no Reino Unido (UK), um mercado relevante para a marca com aproximadamente 18,3% de suas vendas e o reequilíbrio entre seus canais de distribuição. No entanto, a The Body Shop ganhou ou, pelo menos, manteve a participação de mercado em países relevantes, como a Indonésia, Índia e Brasil (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

O gráfico abaixo mostra a participação de mercado global da The Body Shop por região em 2022:

The Body Shop - Market Share Global por Região 2022



Fonte: Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, Edição "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões com Preços Constantes de 2022.

Aesop

Em 2022, a participação da Aesop no mercado global de beleza e cuidados pessoais premium foi de 0,27%, um crescimento de 7,5% nas vendas em relação a 2021, resultado do seu desenvolvimento acelerado nos últimos anos. O mercado de produtos de beleza e cuidados pessoais de luxo ou premium atingiu US\$152,8 bilhões a nível mundial em 2022 (vs. US\$151,6 bilhões em 2021), com uma taxa de crescimento anual de 0,8% entre 2021 e 2022. Estima-se que as receitas globais de beleza e cuidados pessoais do mercado premium totalizem US\$160,4 bilhões em 2023 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

1.4 Produção/Comercialização/Mercados**(c) (ii) condições de competição nos mercados**

A indústria de beleza e cuidado pessoal é competitiva, tanto no Brasil quanto nos outros mercados em que a Companhia atua. Marcas fortes e lançamentos de novos produtos, bem como a revitalização dos canais são importantes para atrair e reter clientes. Além disso, o extenso portfólio de produtos, de categorias e de marcas posicionam a Natura &Co como concorrente de diversas companhias, que, muitas vezes, operam por meio de diferentes canais de distribuição: venda direta, varejo e plataformas digitais.

Natura Latam

Os concorrentes variam por categoria de produto e por região. Por exemplo, nas categorias de fragrâncias e maquiagem, os principais concorrentes são O Boticário, Mary Kay e Hinode; para cuidados com o corpo e a pele, os principais concorrentes são a Beiersdorf AG (especificamente a marca Nivea) e a Unilever, e para cuidados com os cabelos, os principais concorrentes são Unilever, L’Oreal, Colgate-Palmolive Company e Johnson & Johnson.

Em outros países onde a marca Natura e a marca Avon estão presentes, as condições de mercado são bastante semelhantes, assim como são os concorrentes locais por categoria e canais de distribuição. As principais diferenças podem ser encontradas nas fortes operações da Corporación Belcorp e do Grupo Unique-Yanbal no Peru e na Colômbia, e a marca Jafra no México. Outros concorrentes domésticos no Brasil, como Jequiti, não têm operações significativas em outras regiões da América Latina.

Avon International

A Avon enfrenta concorrência de vários produtos e linhas de produto, tendo em vista as categorias de produtos – descritos no item 1.2 deste formulário. O setor de produtos de beleza e de produtos relacionados a beleza é altamente competitivo, fazendo com que o número de concorrentes e o grau de concorrência nesse setor varie de país para país. A Avon concorre com produtos vendidos para consumidores em vários métodos de distribuição, incluindo venda direta, vendas digitalizadas, e por meio de varejo de mercado em massa e canais de varejo de prestígio.

Dentro da indústria mais ampla de CPG, a Avon concorre principalmente contra companhias grandes e conhecidas de cosméticos (cor), fragrância e cuidados com a pele que fabricam e vendem amplas linhas de produto por meio de vários tipos de estabelecimentos de varejo e outros canais, incluindo vendas digitalizadas.

A Avon também tem muitos concorrentes com marcas próprias e marcas globais nas indústrias de moda e casa, principalmente lojas de departamento, comerciantes em massa, lojas de presente e varejistas especializados.

A Avon acredita que o atendimento personalizado ao cliente oferecido pelas representantes, a alta qualidade, designs e preços atraentes dos seus produtos, somados à inovação de sua linha de produtos e o nome da marca facilmente reconhecido, são fatores que contribuem para estabelecer e manter sua posição competitiva.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados***The Body Shop***

Como uma marca global, presente em ~80 países, a concorrência da The Body Shop é variada e fortemente concentrada na distribuição no varejo. Em nível global, seus concorrentes incluem as principais marcas de beleza e cuidados pessoais, como a L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe), Nivea (Beiersdorf AG), Dove (Unilever Group), L'Occitane e a Bath & Body Works. Além disso, o surgimento de novas marcas de beleza, como Glossier, Kylie Cosmetics e Huda, que rompem com os modelos tradicionais e aumentam a concorrência e a pressão sobre os preços para se manterem alinhados às preferências do consumidor em rápida evolução.

Na região Ásia-Pacífico, um dos principais concorrentes da The Body Shop é a Innisfree, que oferece uma variedade de produtos, desde cuidados com a pele até maquiagem, cuidados com os cabelos e fragrâncias, além de preços que são, em geral, mais baixos do que os de seus competidores. Outras marcas-chave nessa região incluem a Wardah (Indonésia), Lakmé (Índia) e DHC (Japão).

Na Europa, as marcas concorrentes da The Body Shop incluem a Lush, a Rituals e a L'Occitane. Com uma forte posição em cosméticos artesanais e embalagens mínimas e uma postura contra testes em animais, a Lush também se concentra na experiência voltada para as lojas e os produtos. Mais conhecida por suas bombas de banho, a Lush tem uma forte presença na categoria de banho e cuidados com o corpo com géis para banho, espumas em barra e sabonetes. A Rituals construiu o reconhecimento da marca posicionando seus produtos a preços acima do nível do mercado de massa, mas abaixo das alternativas mais caras nas categorias em que está presente.

A The Body Shop está presente no segmento de banho, com diferentes conceitos de fragrâncias, inspirados principalmente pela cultura e estilo de vida asiáticos. A marca também comercializa produtos focados em oferecer aos clientes uma experiência semelhante a um spa, como parte de sua oferta de produtos não cosméticos, incluindo conjuntos de chá, velas e produtos de tecido para o lar. Esses produtos são promovidos nas lojas The Body Shop, como fonte de equilíbrio e bem-estar.

A Lush é uma importante concorrente no Reino Unido e a Bath & Body Works é uma empresa forte na América do Norte. Embora não esteja particularmente focada em ingredientes de origem natural ou ética, seu foco é ter uma ampla e colorida gama de produtos de fragrância, valendo-se principalmente de promoções e descontos. Também é ativa em produtos de banho e corpo, fragrâncias e fragrâncias para a casa.

Aesop

A Aesop faz parte do segmento premium do setor de beleza e cuidados pessoais. Embora a Aesop seja um participante pequeno em escala global, considerando que está inserida em um mercado premium, portanto, menor, o cenário competitivo difere por região e por categoria de produto.

Em 31 de dezembro de 2022, a Aesop estava presente em 29 países, espalhando-se pela Oceania, pelas Américas, Ásia – agora com presença na China – e Europa. Os países em que a Aesop tem a maior participação de mercado dentro do mercado premium de beleza e cuidados pessoais são Austrália, Hong Kong, Coreia do Sul, Nova Zelândia e Singapura (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Em 2022, os EUA foram o maior mercado da Aesop em termos de receita total dentro do segmento premium de beleza e cuidados pessoais, seguido pela Coreia do Sul, Japão e Austrália. A Austrália é o 4º maior mercado da Aesop, mas é o mercado mais forte da Aesop em termos de participação de mercado, com 2,1% de participação no setor da Beleza e Cuidados Pessoais Premium em 2022 (Natura &Co, com base em Euromonitor International Limited, "Beauty and Personal Care 2023", publicada em 8 de maio de 2023, Valor de Varejo incluindo impostos sobre vendas, USD, Taxas de Câmbio Históricas Anuais/Previsões com Taxas de Câmbio Fixas de 2022, Preços Históricos Correntes/Previsões de Preços Constantes para 2022).

Seus principais concorrentes incluem Estée Lauder, Clinique, Lancôme, Clarins, Shiseido, Kiehl's e La Mer.

(d) eventual sazonalidade

No Brasil, observamos picos de demanda no segundo e quarto trimestres: (1) durante as semanas que antecedem o Dia das Mães, que ocorre durante a primeira metade do mês de maio, e (2) em novembro, no período que antecede as vendas de Natal e as vendas do tipo Black Friday, que são os picos de demanda mais significativos para a Companhia. As operações internacionais estão sujeitas ao mesmo tipo de sazonalidade, mas o momento do pico de vendas do Dia das Mães varia de acordo com o país.

A tabela abaixo apresenta a receita líquida trimestral do total das operações consolidadas da Companhia:

Participação da Receita Líquida por Trimestre (%)	31/12/2022
Consolidado:	
Primeiro trimestre	23%
Segundo trimestre	24%
Terceiro trimestre	25%
Quarto trimestre	29%
Total do exercício consolidado	100%

Além disso, dadas às características do modelo comercial da Natura, optou-se por uma estrutura de fabricação que favorecesse a flexibilidade, permitindo assim atender a picos de demanda influenciados por promoções de produtos que levam a mudanças significativas no comportamento normal da demanda, ou por estratégias que oferecem embalagens preparadas exclusivamente para datas comemorativas importantes, como o Dia das Mães ou Natal.

(e) principais insumos e matérias primas, informando:

(e) (i) descrição das relações mantidas com fornecedores, inclusive se estão sujeitas a controle ou regulamentação governamental, com indicação dos órgãos e da respectiva legislação aplicável

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

Natura

A Companhia valoriza o relacionamento de qualidade com seus fornecedores, muitos dos quais fornecem a marca Natura há mais de 20 anos. O relacionamento com fornecedores é orientado pelo Código de Conduta para Fornecedores, divulgado em 2014 e revisado em 2020 para unificar o documento para todo o grupo Natura &Co. Esse documento é uma expansão dos Princípios de Relacionamento de 2007, fornecendo diretrizes para aspectos sociais, ambientais e de qualidade, descrevendo as expectativas da sua rede de fornecedores e refletindo o compromisso com o bem-estar de seus parceiros, pessoal, sociedade e planeta.

A Natura adotou uma estratégia de “Cadeia de Suprimentos Sustentável” para selecionar e desenvolver fornecedores com base em uma metodologia de avaliação de aspectos sociais e ambientais, convertendo-os em valores monetários para avaliação. Usando essa metodologia, desenvolvida com a ajuda de especialistas internacionais e de seus próprios fornecedores, pode avaliar os possíveis impactos causados pela cadeia de suprimentos. Assim, pode estabelecer planos de desenvolvimento em que os parceiros fornecedores gerenciam seus principais indicadores sociais e ambientais, e se comprometem a fornecer investimentos contínuos em questões como formação de empregados, segurança do trabalho e investimento social privado.

A Companhia oferece treinamento e ações específicas para reforçar esses preceitos e qualificar os parceiros para melhorar sua gestão social e ambiental. Além disso, monitora anualmente oito indicadores de desempenho de parceiros, quais sejam: emissões de CO2, consumo de água, geração de resíduos, investimentos em educação, treinamento de empregados, índice de acidentes de trabalho, inclusão social e investimento social privado.

A marca Natura conta com uma base diversificada de fornecedores. Essa base é dividida entre fornecedores de terceirização (produtos acabados), fornecedores de insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem) e fornecedores de materiais e serviços indiretos. Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos 10.662 fornecedores ativos em insumos produtivos e materiais e serviços indiretos. Desses, 449 parceiros representaram 80% do volume de compras durante o período.

Os principais fornecedores da marca Natura incluem: Gera – Gestão de Modelos, Wheaton BrasilVidros Ltda, IFF Essencias e Fragrancias Ltda, Cia Refinadora da Amazonia, Givaudan, Prebel SA, Aptar, Andromeda, Vitro e Symrise.

Em 31 de dezembro de 2022, tinha 207 fornecedores-chave, que representou 44% dos gastos totais com fornecedores.

Além disso, todos os contratos assinados com fornecedores contêm cláusulas relacionadas a direitos humanos, como os riscos envolvidos em trabalho infantil e trabalho forçado ou escravo. A Natura possui uma política de tolerância zero para violações de direitos humanos.

Parceiros da Comunidade de Fornecedores da Natura

Ao adquirir o suprimento de ingredientes ativos da biodiversidade social do Brasil para os produtos da marca Natura, o trabalho com cooperativas e pequenos agricultores é priorizado. A Companhia busca estabelecer relacionamentos que vão além do aspecto comercial e que são baseados em preços justos e no compartilhamento de benefícios decorrentes do uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional associado.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

natura &co

A Natura &Co acredita que esses relacionamentos contribuem para a força corporativa e diversificação econômica, além de promover o desenvolvimento sustentável nas regiões onde atua. Em 31 de dezembro de 2022, a Natura possuía 48 parceiros comunitários, contribuindo para o bem-estar de aproximadamente 10,6 mil famílias.

Além de comprar insumos, a Natura estabeleceu contratos para o compartilhamento de benefícios e, em alguns casos, o fornecimento de suporte financeiro ou de desenvolvimento a fornecedores e suas cadeias de produção.

A tabela abaixo apresenta o valor de fundos que foram alocados para comunidades parceiras e o número de comunidades e famílias impactadas para os períodos indicados:

	Referente ao Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de		
	2022	2021	2020
	(em milhares de R\$)		
Fornecimento ⁽¹⁾	15.123	24.884	15.123
Compartilhamento de benefícios ⁽²⁾	7.886	8.598	7.866
Créditos de carbono ⁽³⁾	-	-	401
Uso de imagem ⁽⁴⁾	-	-	58
Suporte de infraestrutura ⁽⁵⁾	-	-	-
Treinamento ⁽⁶⁾	-	-	-
Serviços técnicos ⁽⁷⁾	-	-	-
Serviços florestais ⁽⁸⁾	9.426	7.334	-
Iniciativas socioambientais ⁽⁹⁾	401	2.636	-
Serviços ambientais ⁽¹⁰⁾	58	628	-
Estudos ⁽¹¹⁾	-	-	4.953
Total atribuído às comunidades	32.894	44.081	28.401

(1) Aquisição de materiais de biodiversidade social para ser utilizado em produtos da Natura.

(2) Valores pagos em compartilhamento de benefício para comunidades que forneceram herança genética e/ou conhecimento tradicional associado de uma espécie da biodiversidade brasileira.

(3) Créditos de carbono adquiridos de comunidades fornecedoras, sem valor alocado em 2021.

(4) Valor pago pelo uso de imagem de membros de comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing. O valor total pago em 2021 foi zero.

(5) Suporte financeiro para projetos de desenvolvimento de infraestrutura local, especificamente aqueles relacionados a eficiência e criação de valor para cadeia de fornecimento.

(6) Programa de treinamento sobre gestão de desenvolvimento de organização, trocas de conhecimentos técnicos, melhores práticas de produção, saúde e segurança em ambiente de trabalho.

(7) Serviços técnicos: Todos os serviços de suporte prestados às comunidades fornecedoras por partes externas e por consultoras da Natura.

(8) Inclui recursos aplicados a comunidades em infraestrutura, treinamento, pesquisa e desenvolvimento e uso de imagem (isto é, pagamentos feitos a membros da comunidade local para o uso de suas imagens na promoção de iniciativas ambientais).

(9) Inclui investimentos aplicados na educação, saúde da comunidade, inclusão digital, reciclagem e equidade de gênero.

(10) Pagamentos feitos como créditos de carbono (inserção e compensação) e pagamento por serviços ambientais.

(11) Estudos: Diagnosticar planejamento, planejamento de gestão, mapeamento, pesquisa de campo, pesquisas de lealdade e satisfação.

A Natura monitora seus parceiros de comunidade por meio do Embrace, um programa de monitoramento e desenvolvimento semelhante ao programa para fornecedores regulares, mas em vez disso focado em fornecedores rurais. O programa foi revisado em 2014 e aplicado em 2015, implementando um sistema para verificar as cadeias de insumo sociais e de biodiversidade

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

com base nos princípios de comércio biológico ético da União para o BioComércio Ético. Ao monitorar ações para melhorar as cadeias de insumo sociais e de biodiversidade, o Embrace promove a melhoria da produção e das cadeias e a preparação de comunidades com o mercado em geral.

Além disso, trabalha com as comunidades definindo altos padrões para direitos humanos, promovendo a prática do trabalho digno com fornecedores que mantêm relacionamentos comerciais direto com a Natura, e utilizando contratos para exigir práticas idênticas àquelas vistas entre parceiros na cadeia de fornecimento anterior.

Em 2015 a Natura implementou o Sistema de Verificação de Biodiversidade em todas as comunidades para promover e/ou encorajar ações corretivas ao longo da cadeia de fornecimento. Essas ações envolvem gestão organizacional, conhecimento de legislação aplicável as cooperativas, boas práticas de gestão e muito mais.

Avon

Os produtos da Avon são afetados pelo custo e disponibilidade de materiais como vidro, fragrância e combustível. Para a vasta maioria de itens, a Avon tem mais de uma fonte de fornecimento disponível. A Avon acredita que pode obter matérias primas e suprimentos suficientes para fabricar e produzir os produtos de Beleza da Avon para um futuro próximo.

Além disso, a Avon cria os catálogos (seja de papel ou online) que são utilizadas pelos representantes para vender os produtos da Avon. Os catálogos são produzidos por diversos de fornecedores de impressão.

A Avon acredita que a perda de qualquer fornecedor não teria um impacto relevante na capacidade da Avon de obter matérias primas para a maioria de seus produtos de Beleza, ou de obter insumos para o restante dos produtos de Beleza e para os produtos de Moda e Casa, ou papel para os catálogos.

Além disso, a Avon é uma companhia de capital fechado que é majoritariamente detida e administrada por um afiliado da Cerberus Capital management, L.P., a "Nova Avon", firmaram vários contratos, incluindo, entre outros, um Contrato de Fabricação e Fornecimento, que estabelece que a Avon e a Nova Avon fabricarão, ou farão com que sejam fabricados, e fornecerão determinados produtos uma para a outra.

The Body Shop

Desde que a The Body Shop foi fundada, em 1976, a empresa foi pioneira no princípio de que "a empresa deve ser uma força para promover o bem", e que o comércio pode ser utilizado para melhorar as condições de trabalho e ajudar a melhorar a vida das pessoas na cadeia de suprimentos da The Body Shop.

Os relacionamentos entre a The Body Shop e os fornecedores são orientados pelo Código de Conduta da Natura &Co para fornecimento de produtos e serviços finais, e o Estatuto de Fornecimento Sustentável para Comércio Justo da Comunidade de materiais naturais da The Body Shop.

O Código de Conduta para Fornecedores Globais da Natura &Co é baseado em padrões e estruturas reconhecidos internacionalmente, como as Nações Unidas, ou "ONU", a Declaração Universal dos Direitos Humanos, os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos, a Organização Internacional do Trabalho, ou "OIT", a Declaração sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, a Declaração da OIT sobre Empresas Multinacionais, o Código de Ética Básico da Iniciativa de Comércio, o Pacto Global da ONU, os Princípios de Empoderamento das Mulheres da ONU, a Convenção da ONU sobre Diversidade Biológica/Protocolo Nagoya, a

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

iniciativa Science Based Targets e a Ellen MacArthur Foundation. As práticas de compra e análises de fornecedores da The Body Shop incorporam práticas de comércio ético. Além de preços justos, os parceiros comerciais comunitários também se beneficiam de termos comerciais favoráveis, de acordo com o estatuto de compras sustentáveis da The Body Shop.

A The Body Shop trabalha globalmente com uma base de suprimentos diversificada, com mais de 3.902 parceiros comerciais. Essa base de suprimentos é dividida entre mercadorias para fornecedores comunitários de varejo, bens e serviços que não são de varejo, ingredientes e embalagens e comércio justo.

A The Body Shop não possui instalações de fabricação, desenvolvendo e comprando todas as mercadorias para o varejo de fabricantes terceirizados. Esses 32 fabricantes estão localizados em todo o mundo, 10 dos quais representam aproximadamente 86% de suas compras de produtos acabados, em termos de valor.

A The Body Shop possui sólidos contratos de desenvolvimento, inovação e fabricação com os fornecedores, permitindo o acesso à inovação global, atendendo à demanda dos clientes por produtos de alta qualidade, sustentáveis e acessíveis, em termos de tendências. A The Body Shop estipula os critérios de formulação, incluindo aspectos como a proibição de testes em animais, inclusão de matérias-primas de comércio comunitário justo, além do uso crescente em ingredientes sustentáveis, como soja, mica, etanol, palma e algodão.

Os principais fornecedores da The Body Shop incluem: Fareva Fillcare, Meiyume, Avon (Polônia), Meiyume, S&J International, Cosmint SpA, Spectra Private Brands (Asia), Tatra Spring, Soapworks Limited, Zhongshan Fulin Cosmetics e Meiyume Thailand.

Aesop

A Aesop valoriza o relacionamento de qualidade com seus fornecedores, muitos dos quais têm sido parceiros há mais de 10 anos. Os relacionamentos com fornecedores da Aesop são guiados pelo Código de Conduta para Fornecedores. Esse código representa os principais Princípios de Relacionamento e fornece diretrizes para aspectos sociais, ambientais e de qualidade, descreve as expectativas da sua rede de fornecedores e reflete o compromisso com o bem-estar de seus parceiros, comunidades e com o planeta.

A Aesop conta com uma base de fornecedores diversificada, terceirizando globalmente para suprir as necessidades do negócio. Essa base é dividida entre fornecedores de terceirização (produtos acabados), de insumos produtivos (ingredientes e materiais de embalagem) e de materiais e serviços indiretos.

A Aesop está trabalhando ativamente em projetos que visam aprovar fornecedores alternativos e trazer flexibilidade à cadeia de suprimentos. A Aesop reduziu a sua dependência de fornecedores para a fabricação de produtos acabados e os principais ingredientes e embalagens e, por esse motivo, pode responder de alguma forma a interrupções na cadeia de suprimentos, movendo a produção ou o fornecimento de materiais para outros fornecedores.

Os principais fornecedores de fabricação da Aesop são Delta Laboratories, Ensign Laboratories, Ross Cosmetics, Australian Botanical Products, Baxter Laboratories, Jacomo e Briemar Nominees.

Os principais fornecedores de componentes e ingredientes são Visy Pet Pty Ltd, Techpack Pty Ltd, Norquest Brands Pvt. Ltd., Watermark Products, Gunn & Taylor Printers Pty Ltd, Le Nez Limited, Dutjahn Sandalwood Oils Pty Ltd, Linhardt GmbH & Co. KG, Sasu Listen to Material, Sunoprod S.R.L. e Metallgiesserei Wilhelm Simon GmbH.

1.4 Produção/Comercialização/Mercados

A Aesop providencia e seleciona todos os fornecedores de ingredientes, embalagens e outros materiais necessários para produzir o produto acabado. Esses itens são adquiridos diretamente ou são comprados por contratados terceirizados.

(e) (ii) eventual dependência de poucos fornecedores

O setor brasileiro de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal é caracterizado por pouca concentração de fornecedores de matérias-primas e embalagens. Grande parte dos fornecedores globais têm operações instaladas no Brasil, cobrindo praticamente todas as especialidades requeridas pela indústria de cosméticos. Estas condições aumentam a competitividade do setor brasileiro de cosméticos em relação ao restante da América Latina, favorecendo as exportações.

Nesse contexto, a Companhia não era, na data-base deste Formulário de Referência, dependente de qualquer um de seus fornecedores.

(e) (iii) eventual volatilidade em seus preços

Os preços do setor são caracterizados por aumentos graduais ao longo do tempo, principalmente devido a (i) aumentos nos custos de produção e (ii) aumentos na demanda por produtos com maior valor agregado.

Ganhos de produtividade consistentes do setor permitiram aos fabricantes impedir aumentos de preços para os consumidores. Como resultado da baixa concentração e alta competitividade dos fornecedores do setor, os aumentos nos custos de matéria-prima puderam ser minimizados.

Espera-se que os preços ao consumidor continuem a crescer gradualmente, e que as empresas do setor continuem a obter ganhos de produtividade para evitar aumentos de preços para os consumidores. Algumas das matérias-primas, materiais de embalagem e produtos acabados que as marcas do grupo Natura &Co compram de fornecedores têm seus preços impactados por flutuações na inflação e também pelos desafios das cadeias de suprimentos. Além disso, o negócio é impactado pelas taxas de câmbio de moeda estrangeira com relação aos itens importados.

1.5 Principais clientes**1.5. Identificar se há clientes que sejam responsáveis por mais de 10% da receita líquida total do emissor, informando:****(a) montante total de receitas provenientes do cliente**

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, nenhum cliente ou consultor de venda independente foi responsável por mais de 10% da receita líquida consolidada, considerando todos os segmentos operacionais existentes neste período.

(b) segmentos operacionais afetados pelas receitas provenientes do cliente

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, nenhum cliente ou consultor de venda independente foi responsável por mais de 10% da receita líquida consolidada, considerando todos os segmentos operacionais existentes neste período.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal**1.6. Descrever os efeitos relevantes da regulação estatal sobre as atividades do emissor, comentando especificamente:****(a) necessidade de autorizações governamentais para o exercício das atividades e histórico de relação com a administração pública para obtenção de tais autorizações**

Descrevemos abaixo as leis e regulamentações do mercado brasileiro que são aplicáveis aos nossos negócios:

Regulação dos nossos negócios

A indústria de cosméticos brasileira é regulada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária ("ANVISA"), uma autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde, que foi criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, conforme alterada. Nossas operações estão, deste modo, sujeitas à obtenção de autorizações da ANVISA, concedidas mediante a solicitação de cadastramento de nossas atividades, do pagamento da respectiva taxa de fiscalização de vigilância sanitária e de outros requisitos definidos em regulamentação específica da ANVISA, bem como sujeitam-se à fiscalização por esta agência. A ANVISA também indica padrões sanitários para a fabricação, estocagem e transporte de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal.

Registro de Cosméticos, Produtos de Higiene, Perfumes e Outros

De acordo com a Lei Federal nº 6.360, de 23 de setembro de 1976, conforme alterada ("Lei Federal 6.360/76"), para a obtenção de autorização para a comercialização ou a prática de outros atos relativos a cosméticos, dos produtos destinados à higiene pessoal, dos perfumes e demais de finalidade congênera, deverá o produto cumprir as exigências e requisitos estabelecidos pela ANVISA.

No caso de ingrediente ou produto novo, deverá ter reconhecida a eficácia e segurança com base na finalidade apresentada, em pareceres conclusivos, emitidos pelos órgãos competentes do Ministério da Saúde.

Os cosméticos, produtos de higiene pessoal de adultos e crianças, perfumes e congêneres poderão ter alteradas suas fórmulas de composição desde que as alterações sejam aprovadas pela ANVISA, com base nos competentes laudos técnicos.

Regulação de Vigilância Sanitária

De acordo com a Constituição Federal brasileira, o Governo Federal, os Estados e Municípios têm o poder de regular os assuntos relacionados à saúde e vigilância sanitária, a fim de reduzir e prevenir problemas sanitários decorrentes da fabricação e importação de produtos e da prestação de serviços relacionados à saúde dos indivíduos. O Governo Federal dispõe de leis e regulamentos para aplicação genérica, os quais são reforçados e complementados por ações dos Estados e Municípios. Dessa forma, a vigilância sanitária é realizada pelas autoridades federais, estaduais e municipais, que agem de forma integrada dentro do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária – SNVS, em busca da proteção da saúde da população.

Nos termos da Lei Federal 6.360/76, as companhias que pretendem extrair, produzir, fabricar, transformar, sintetizar, purificar, fracionar, embalar, reembalar, importar, exportar, armazenar ou expedir produtos de higiene, cosméticos, e perfumes devem possuir uma autorização de funcionamento junto à ANVISA.

Assim, além da autorização federal, é necessário também que as companhias tenham o licenciamento na respectiva autoridade sanitária local, para todos os estabelecimentos industriais e/ou comerciais que exerçam as atividades de fabricação e comercialização dos produtos acima

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

citados. A ANVISA e a autoridade sanitária local verificarão a atividade industrial, natureza e espécie dos produtos e comprovação da capacidade técnica, científica e operacional da companhia, bem como outras exigências aplicáveis.

A operação de companhias sem os registros mencionados acima ou sem a presença de um profissional responsável pela operação técnica, bem como qualquer violação às leis e aos regulamentos relativos à vigilância sanitária federal, estadual ou municipal, sujeita a companhia infratora a penalidades como advertência, multa, suspensão das atividades e cancelamento da permissão ou registro junto às autoridades de vigilância sanitária.

Adicionalmente, detemos registros de nossos estabelecimentos e responsáveis técnicos junto aos Conselhos Regionais de Química e/ou Farmácia dos respectivos Estados, devidamente acompanhados das anotações de responsabilidade técnica para as nossas seguintes unidades fabris e de distribuição: Castanhal, Itupeva, São Paulo, Matias Barbosa, Jabotão dos Guararapes, Uberlândia, Simões Filho, Benevides, Cajamar, Canoas e São José dos Pinhais.

Licenças e Autorizações Ambientais

A legislação ambiental brasileira determina que a instalação de empreendimentos e atividades potencialmente poluidoras, isto é, que de qualquer forma causem, ou possam causar, impacto ao meio ambiente está condicionada ao prévio licenciamento ambiental. Esse procedimento é necessário tanto para as fases de instalação inicial do empreendimento, quanto para as ampliações nele procedidas, sendo que as licenças emitidas precisam ser renovadas periodicamente.

Em linhas gerais, a competência para licenciar, no que se refere aos empreendimentos de impacto ambiental nacional ou regional é do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA. Nos demais casos, a competência é dos órgãos ambientais estaduais ou municipais. No entanto, a definição do órgão competente para o licenciamento também é influenciada por outros fatores, como é o caso, dentre outros, da segurança nacional, da responsabilidade da instituição da unidade de conservação e da natureza da atividade desenvolvida, conforme estabelecido na Lei Complementar nº 140, de 8 de dezembro de 2011, conforme alterada.

O processo de licenciamento ambiental compreende, basicamente, a emissão de três licenças, todas com prazos determinados de validade: licença prévia, licença de instalação e licença de operação. Cada uma destas licenças é emitida conforme a fase em que se encontra a implantação do empreendimento e a manutenção de sua validade depende do cumprimento das condicionantes que forem estabelecidas pelo órgão ambiental licenciador.

Em adição às licenças ambientais emitidas pelo órgão ambiental licenciador, as nossas atividades estão sujeitas a autorizações ou anuências advindas de outros órgãos ambientais em âmbito federal, estadual e municipal, tais como órgãos gestores (i) de Unidades de Conservação, a exemplo do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio; (ii) de Terras Indígenas, a exemplo da Fundação Nacional do Índio - FUNAI; (iii) de Áreas Tombadas, a exemplo do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN; e (iv) de áreas quilombolas, a exemplo do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, dentre outros.

Quando obrigatória, a ausência de licença ou autorização ambiental, independentemente de a atividade estar ou não causando danos efetivos ao meio ambiente, consiste em crime ambiental, além de sujeitar o infrator a penalidades administrativas, tais como multas de até R\$50 milhões, conforme prevê o Decreto nº 6.514, de 22 de julho de 2008, conforme alterado, e a interdição da atividade cuja licença ou autorização não foi obtida.

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e outras legislações de proteção de dados aplicáveis.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

As leis sobre privacidade e proteção de dados têm evoluído nos últimos anos, de modo a estabelecer regras mais objetivas sobre como os dados pessoais (informações passíveis de identificar uma pessoa natural) podem ser utilizados pelas organizações.

No que diz respeito ao cumprimento da regulamentação de proteção de dados, além da Constituição Federal, também estamos sujeitos ao Marco Civil da Internet, ao Código de Defesa do Consumidor e à Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, denominada Lei Geral de Proteção de Dados Brasileira ("LGPD").

O Marco Civil da Internet estabelece os princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil, incluindo regulamentação sobre privacidade de dados para usuários de internet.

Em setembro de 2020, a LGPD entrou em vigor, exceto suas sanções administrativas, que entraram em vigor em 1º de agosto de 2021, de acordo com a Lei nº 14.010/20. A LGPD trouxe um sistema de regras novo com relação ao tratamento de dados pessoais, mais completo e de aplicação transversal, afetando todos os setores da economia incluindo as empresas que tratam um maior volume de dados pessoais, como é o nosso caso, considerando que coletamos uma série de dados pessoais tais como dados dos nossos empregados, dos empregados das nossas subsidiárias e dos nossos clientes, seja por meio de lojas físicas e ou de cadastros na loja online, para exercermos nossas atividades.

A LGPD é aplicada a toda e qualquer operação relativa a qualquer forma de tratamento de dados pessoais, com raras exceções, sendo que todos são estabelecidos por lei, e se estende a pessoas físicas e a pessoas jurídicas públicas e privadas, independentemente do país onde estão baseadas ou onde os dados são hospedados. A LGPD é aplicável sempre que (i) o tratamento de dados ocorre no Brasil; (ii) a atividade de tratamento de dados pretende oferecer ou fornecer bens ou serviços para ou tratar dados de pessoas físicas localizadas no Brasil; ou (iii) os titulares dos dados estão localizados no Brasil no momento em que seus dados pessoais são coletados. A LGPD é aplicada independentemente de indústria ou negócio ao lidar com dados pessoais, e não é restrita a atividades de tratamento de dados conduzidas por meio de mídia digital e/ou internet.

Referida lei tem como objetivo criar um ambiente de maior controle dos indivíduos sobre os seus dados e de maiores responsabilidades para as organizações que tratam tais informações, trazendo novas obrigações a serem observadas por nós. Sobre o tema, a Lei nº 13.853/19, que converteu a Medida Provisória nº 869/18 em lei, criou a Autoridade Nacional de Proteção de Dados, a entidade responsável por regulamentar e fiscalizar a aplicação da LGPD e demais questões relacionadas a proteção de dados.

Se não estivermos em conformidade com a LGPD, nós e nossas subsidiárias podemos estar sujeitas, de uma forma isolada ou cumulativa, às sanções de advertência, com indicação do prazo para adoção de medidas corretivas, obrigação de divulgar o incidente de segurança, a suspensão do tratamento de dados ao qual a violação se refere por um período máximo de 6 (seis) meses, prorrogável pelo mesmo período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, em caso de recorrência, suspensão do exercício da atividade de tratamento de dados pessoais ao qual a violação se refere por um período máximo de seis meses, prorrogável pelo mesmo período, em caso de recorrência, bloqueio temporário e/ou exclusão de dados pessoais, proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas ao tratamento de dados, e multa de até 2% (dois por cento) da companhia, grupo ou no Brasil no ano anterior, excluindo impostos, até o valor global de R\$50 milhões por violação. Além disso, podemos ser responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados e ser solidariamente responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por nós e pelas nossas subsidiárias, devido ao não cumprimento das obrigações estabelecidas pela LGPD.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

Essa ou outras circunstâncias relacionadas a penalidades e custos de compensações aplicados por qualquer entidade pública podem causar uma perda de reputação no mercado ou afetar de forma adversa nosso negócio e, consequentemente, afetar o valor das nossas ações.

Incidentes de segurança podem resultar em apropriação indevida das nossas informações e/ou das informações dos nossos clientes ou afetar nossos servidores ou operações, o que pode nos afetar de forma relevante e adversa. No caso de um incidente de segurança nos nossos sistemas que resulte em vazamento, apropriação indevida, perda ou acesso não autorizado de dados pessoais, exclusão ou modificação de informações sobre nossos clientes, bloqueio de serviço ou outra interrupção de operações comerciais, podemos estar sujeitos (i) às penalidades da LGPD mencionadas acima, (ii) a dano à nossa reputação e fazer com que percamos clientes existentes ou em potencial e parcerias estratégica, (iii) o ajuizamento de ações, sejam individuais ou coletivas, reivindicando indenização resultante de violações, com base não apenas na LGPD mas também em legislação específica do setor ou diversa sobre a proteção de dados já em vigor; e (iv) a aplicação de penalidades estabelecidas na Lei nº 8,078, de 11 de setembro de 1990, conforme alterada e regulada pelo Decreto nº 7.962, 15 de março de 2013 (em conjunto, o “Código de Defesa do Consumidor”), e o Marco Civil da Internet por agências de proteção do consumidor, uma vez que estas já agiram nesse sentido, mesmo antes da LGPD e da efetiva estruturação da ANPD, especialmente em casos de incidentes de segurança que resultaram no acesso inapropriado a dados pessoais.

Qualquer perda de propriedade intelectual, segredos comerciais ou outras informações comerciais sensíveis, ou a interrupção das nossas operações, podem afetar de forma adversa nossos resultados financeiros e nossa reputação.

As exigências de segurança estabelecidas na legislação de proteção de dados aplicável devem ser observadas por nós e por nossas subsidiárias, para garantir o cumprimento de exigências legais e minimizar situações de risco, às quais podemos estar expostos, como ataques cibernéticos, software malicioso, falhas e outros problemas que podem inesperadamente interferir nas nossas operações e pode resultar em interrupções, atrasos, perda de dados ou incapacidade de operar, e falhas nos controles de segurança de rede. Qualquer em nossos sistemas pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio ou gerar prejuízos financeiros.

(b) principais aspectos relacionados ao cumprimento das obrigações legais e regulatórias ligadas a questões ambientais e sociais pelo emissor

Questões ambientais

Segundo a Constituição Federal, compete à União e aos Estados legislar concorrentemente sobre a proteção ao meio ambiente natural, cultural, e responsabilidade por danos ao meio ambiente.

Como princípio geral legislativo, apesar da atribuição expressa de competência à União e aos Estados, os Municípios também são autorizados a legislar sobre matéria ambiental com relação a questões específicas consideradas de interesse local.

Assim, na prática, todos os níveis da Federação legislam sobre matéria ambiental. É importante notar, contudo, que a vasta legislação federal dispendo sobre matéria ambiental é normalmente seguida e aplicada pelos órgãos fiscalizadores dos Estados e Municípios.

Nas situações em que ocorre conflito de normas, costuma prevalecer a legislação que confere melhor proteção ao meio ambiente, ou seja, a mais restritiva do ponto de vista do poluidor.A

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

legislação ambiental pode impor obrigações à Companhia e sua observância é fiscalizada pelos órgãos ambientais competentes.

Regulação Brasileira sobre Biodiversidade

A Lei 13.123, de 20 de maio de 2015, dispõe sobre os usos da biodiversidade brasileira pela ciência e pela cadeia produtiva. Conhecida como Lei da Biodiversidade, suas disposições regulamentam o acesso ao patrimônio genético, proteção e acesso ao conhecimento tradicional associado e a repartição de benefícios para a conservação e uso sustentável da biodiversidade.

O Decreto nº 8.772, de 11 de maio de 2016, regulamentou a Lei nº 13.123, e também criou o Sistema Nacional de Gestão do Patrimônio Genético e do Conhecimento Tradicional Associado - Sisgen. Este, por sua vez, auxilia o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético - CGen na gestão do patrimônio genético e do conhecimento tradicional associado, viabilizando a aplicação da lei.

A Companhia utiliza ativos da biodiversidade brasileira em seus produtos e está sujeita às regras de acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado, bem como à devida repartição de benefícios. O descumprimento dessas obrigações configura infração administrativa, punível com multas de até R\$10 milhões, dentre outras penalidades.

Gestão de Resíduos Sólidos

De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, delineada pela Lei Federal nº 12.305/2010, a disposição inadequada dos resíduos sólidos bem como os acidentes decorrentes do transporte desses resíduos podem ser fator de contaminação de solo e de águas subterrâneas e ensejar a aplicação de sanções nas esferas administrativa e penal. As penalidades administrativas aplicáveis para a disposição inadequada de resíduos sólidos, líquidos e gasosos, que cause ou não poluição efetiva, incluem, dentre outras, embargo da atividade ou da obra e multas de até R\$50 milhões, imposta quando há grave dano ao meio ambiente.

Ainda, o transporte, o tratamento e a destinação final adequados de resíduo dependem da classe a que ele pertence e os projetos estão sujeitos à prévia aprovação do órgão ambiental. A atividade de tratamento de resíduos é passível de licenciamento, de maneira que as empresas contratadas para realizar essa atividade devem demonstrar sua regularidade quanto ao licenciamento ambiental.

Ainda sobre o tema ambiental, fazemos parte da comissão da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC, que participou da construção do acordo setorial que atende aos requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS, em vigor desde 2010. A PNRS prevê metas relacionadas à disposição e coleta de resíduos sólidos e possibilita sua execução por meio de Acordos Setoriais.

A fim de cumprir as suas metas, a Companhia é aderente ao programa “Mãos para o Futuro”, criado pela ABIHPEC, que realiza a Logística Reversa de Embalagens Pós Consumo. O programa assegura o atendimento às metas estipuladas e o monitoramento das regulamentações em tramitação, realizando todas as atualizações necessárias para cumprir também com exigências de rastreabilidade e Compliance.

Gestão de Recursos Hídricos

A Lei Federal nº 9.433/1997, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, estabelece que os usos de recursos hídricos estão sujeitos à prévia outorga de direito de uso por parte do Poder Público, seja para a captação de água de corpos superficiais ou de poços artesianos, seja para o descarte de efluentes líquidos industriais ou sanitários em corpos d'água.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

Exceto para os casos de derivações, captações, lançamentos e acumulações considerados insignificantes, a falta da outorga ou a utilização de recursos hídricos em desacordo com a outorga, inclusive o lançamento irregular de efluentes sanitários ou industriais sem tratamento, caracteriza infração administrativa e pode acarretar a aplicação de multa, no valor de até R\$50 milhões no âmbito federal, embargo da atividade, dentre outras penalidades.

Responsabilidade em Matéria Ambiental

A legislação ambiental brasileira prevê a imposição de sanções penais e administrativas a pessoas físicas e jurídicas que praticarem condutas, caracterizadas como crime ou infração ambiental independentemente da obrigação de reparar os danos ambientais causados.

As sanções que podem vir a ser impostas pela prática de eventuais crimes e infrações ambientais incluem, conforme a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, conforme alterada ("Lei de Crimes Ambientais"), dentre outras:

- a imposição de multas que, no âmbito administrativo, podem alcançar até R\$50 milhões, de acordo com a capacidade econômica e os antecedentes da pessoa infratora, bem como com a gravidade dos fatos e antecedentes, as quais podem ser aplicadas em dobro ou em triplo em caso de reincidência;
- a suspensão ou interdição de atividades; e
- a perda de benefícios, tais como suspensão de financiamentos e não habilitação para licitações públicas, e incentivos fiscais.

A responsabilidade penal por crimes ambientais é subjetiva, o que significa que o infrator só será penalizado se agir com culpa ou dolo. A Lei de Crimes Ambientais prevê a responsabilização de todos aqueles que, de qualquer forma, concorrem para a prática de crimes contra o meio ambiente, sendo cada qual penalizado na medida de sua culpabilidade. Tal lei prevê, ainda, a responsabilidade da pessoa jurídica, que pode ser considerada criminalmente responsável independentemente da pessoa física.

Na esfera civil, os danos ambientais implicam responsabilidade solidária e objetiva, direta e indireta. Isso significa que a obrigação de reparar a degradação causada poderá afetar a todos direta ou indiretamente envolvidos, independentemente da comprovação de culpa dos agentes. Como consequência, a contratação de terceiros para proceder a qualquer intervenção em nossas atividades, incluindo, por exemplo, o tratamento e a destinação final de resíduos sólidos, não exime a nossa responsabilidade por eventuais danos ambientais causados pela contratada.

Adicionalmente, a legislação ambiental prevê a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica, relativamente à pessoa jurídica causadora de dano ambiental, sempre que esta for obstáculo ao ressarcimento de prejuízos causados à qualidade do meio ambiente.

A existência de áreas contaminadas pode representar um risco à imagem e custos extraordinários para nós, tendo em vista que, para que sejam sanadas, são necessários vários estudos técnicos para a investigação e monitoramento da área.

Além da obrigação de sanar a área, como resultado de uma responsabilidade civil solidária e rigorosa, uma possível confirmação de áreas contaminadas pode levar à imposição de penalidades administrativas, incluindo advertência, multa de até R\$ 50 milhões, apreensão, suspensão de financiamento ou benefícios fiscais, entre outras estabelecidas pela legislação aplicável. Além disso, penalidades criminais podem ser impostas a pessoas físicas ou jurídicas, conforme descrito acima.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal**Questões sociais**

Em Natura &Co consideramos que a promoção da diversidade é fundamental para gerar impacto social positivo, e é uma fonte de inovação para o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, um compromisso com as iniciativas que garantem os direitos de cada pessoa. Nossos negócios devem ajudar a transformar a sociedade, tornando-a mais justa, prospera e com oportunidade para todos.

De acordo com a Lei no 8.213 de 1991, empresas com mais de 100 funcionários precisam destinar de 2% a 5% das suas vagas para pessoas com deficiência, a depender do número de empregados. No caso da Companhia, diante do compromisso com a promoção da diversidade, inclusão e equidade, as cotas para pessoas com deficiência são uma alavanca para a promoção da diversidade, visando que as Pessoas com Deficiência tenham oportunidades de se desenvolver e vivenciar ambientes de trabalho cada vez mais inclusivos.

Marca	País	Nº Pessoas com Deficiência	Nº Total de Colaboradores	% Pessoas com Deficiência
Natura &Co	Brasil	529	8504	6,22%

1) dependência de patentes, marcas, licenças, concessões, franquias, contratos de royalties relevantes para o desenvolvimento das atividades

A Companhia não depende de nenhuma patente, marca, licença, concessão, franquia, contrato de royalties relevantes para o desenvolvimento de suas atividades, exceto quanto a licença de PI da L’Oreal concedida à The Body Shop, por meio da qual a L’Oreal SA concedeu à The Body Shop International PLC uma licença exclusiva, irrevogável, perpétua e mundial de acordo com determinados direitos de propriedade intelectual detidos pela L’Oreal SA e suas afiliadas, incluindo várias patentes, fórmulas e know-how, para o fim de fabricação, desenvolvimento, teste, modificação, armazenamento, importação, exportação, venda e exploração dos produtos; bem como o desenvolvimento, teste e comercialização de fórmulas derivativas ou adicionais. O contrato de licença permanecerá em vigor pela duração do último item das propriedades intelectuais licenciadas a expirar, e apenas poderá ser rescindido no caso de uma violação relevante de obrigações contratuais ou evento de força maior que persistir por mais de 30 dias consecutivos.

2) contribuições financeiras, com indicação dos respectivos valores, efetuadas diretamente ou por meio de terceiros:

em favor de ocupantes ou candidatos a cargos políticos

em favor de partidos políticos

para custear o exercício de atividade de influência em decisões de políticas públicas, notadamente no conteúdo de atos normativos

No esforço de influenciar políticas públicas, decisões governamentais e conteúdo de atos normativos que estejam conectados com os assuntos de interesse da Natura &Co, buscamos estabelecer e cultivar relações com agentes públicos de todos os níveis de governo (municipal, estadual e federal), incluindo legisladores e reguladores.

1.6 Efeitos relevantes da regulação estatal

Monitoramos constantemente políticas públicas e projetos de lei em andamento, na tentativa de identificar oportunidades de influência nos temas que afetam ou interferem em alguma medida nossas operações e negócio.

A Natura não faz contribuições para campanhas, partidos e/ou candidatos durante ou fora de processos eleitorais conforme política interna, válida para o Brasil e as Operações Internacionais. A Companhia possui um Código de Conduta Global, aprovado em 20 de dezembro de 2019 pelo Conselho de Administração, que veda aos fornecedores ou representantes, dar brindes, presentes ou qualquer outro tipo de oferta em nome da Companhia, inclusive para funcionários públicos, entidades públicas ou partidos políticos, além de proibir doações ou patrocínios em nome da Companhia com a intenção de obter vantagens ou benefícios indevidos.

1.7 Receitas relevantes no país sede do emissor e no exterior

1.7 Em relação a cada segmento operacional que tenha sido divulgado nas últimas demonstrações financeiras de encerramento de exercício social ou, quando houver, nas demonstrações financeiras consolidadas, indicar as seguintes informações:

(a) receita proveniente dos clientes atribuídos ao país sede do emissor e sua participação na receita líquida total do emissor

(b) receita proveniente dos clientes atribuídos a cada país estrangeiro e sua participação na receita líquida total do emissor

Não divulgamos a abertura da receita líquida proveniente dos clientes atribuídos a cada país estrangeiro. No entanto, considerando que nossa Companhia está presente em aproximadamente 100 países, a receita líquida (em milhares de Reais) relativa a cada um desses países está apresentada por região nos quadros abaixo:

	31/12/2022
Ásia	3.443.454
América do Norte	5.708.847
México	3.570.990
Outros	2.137.858
América do Sul	17.513.597
Brasil	11.280.690
Argentina	3.003.214
Outros	3.229.693
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	8.739.179
Reino Unido	2.836.316
Outros	5.902.863
Oceania	944.546
Consolidado	36.349.623

1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira

1.8. Em relação aos países estrangeiros divulgados no item 1.7, descrever impactos relevantes decorrentes da regulação desses países nos negócios do emissor:

Em função de a nossa Companhia ser um emissor de ADSs na New York Stock Exchange (NYSE), estamos sujeitos a uma série de normas específicas aplicáveis ao mercado de valores mobiliários norte-americano.

Além disso, possuímos subsidiárias e operações no exterior, as quais atendem à legislação de suas respectivas jurisdições, como, por exemplo, normas locais de natureza concorrencial, societária e anticorrupção, bem como, no que diz respeito à regulação da indústria e venda de cosméticos. Entretanto, entendemos que as regulações a que tais subsidiárias se sujeitam no âmbito das respectivas jurisdições possuem efeitos gerais relevantes sobre os nossos negócios e operações atuais.

Não obstante, incluímos abaixo alguns exemplos relacionados a quais regulações nossas principais subsidiárias e operações no exterior estão sujeitas.

The Body Shop

A The Body Shop distribui produtos em aproximadamente 80 países no mundo todo. A The Body Shop e suas franquias terceirizadas estão sujeitas à legislação e às regulamentações aplicáveis a varejistas de cosméticos, inclusive no que diz respeito às leis de concorrência, do consumidor, de propriedade intelectual, ambientais e de saúde e segurança no local de trabalho. A The Body Shop nomeia fabricantes terceirizados para assumir as atividades de fabricação em seu nome em diversos locais e não opera nenhuma fábrica por conta própria.

Em diversos países em que os produtos são distribuídos, as companhias The Body Shop precisam enviar notificações pré-comercialização para obter os devidos registros ou licenças antes que um produto seja vendido ou lançado no mercado. Tais notificações, registros e licenças são controlados pela equipe regulatória, embora a legislação local fora da União Europeia exija que uma entidade incorporada naquela jurisdição faça tal inscrição, caso em que a The Body Shop permite que as franquias terceirizadas o façam.

O regime regulatório da União Europeia exige que todos os produtos comercializados no varejo estejam sujeitos à Diretiva Geral de Segurança dos Produtos (General Product Safety Directive) (GPSD) 2001/95/CE. Essas regulamentações impõem sobre o produtor/importador/distribuidor a obrigação de fornecer somente produtos que sejam seguros com base na utilização normal ou razoavelmente prevista. A legislação principal e detalhada especialmente aplicável aos cosméticos na UE é o Regulamento para Produtos Cosméticos (CE) Nº 1223/2009. Esta legislação abrange todos os aspectos que incluem o alto padrão de fabricação, testes rigorosos de segurança e exigências detalhadas de rotulagem, para garantir a venda somente de produtos cosméticos seguros.

A The Body Shop também vende alguns Produtos de Fragrância para Casa, cobertos pelo regulamento de Classificação, Rotulagem e Embalagem (CLP) (CE) Nº 1272/2008. O regulamento abrange muitas áreas, que incluem classificações de substâncias químicas, exigências de rotulagem e formato/conteúdo de Fichas Técnicas de Segurança (SDS).

A The Body Shop não fabrica produtos atualmente; entretanto, somos responsáveis pela conformidade com o regulamento REACH (Registro, Avaliação, Autorização e Restrição de Substâncias Químicas) da União Europeia (CE) nº 1.272/2008 e o rastreamento de substâncias de todos os produtos importados para a UE.

1.8 Efeitos relevantes de regulação estrangeira***Aesop***

As operações da Aesop estão sujeitas aos mesmos tipos de leis e regulamentos de qualquer outro varejista ou fabricante de cosméticos (por exemplo, leis de concorrência e do consumidor, leis ambientais, leis de propriedade intelectual e leis de saúde e segurança no trabalho). Como a Aesop exporta produtos cosméticos, precisa obedecer a todos os regulamentos relevantes a cosméticos para vendê-los em mercados variados, e tais regulamentos incluem (sem limitação) o Regulamento (CE) nº 1223/2009 para produtos cosméticos (Europa), a Diretiva para Cosméticos ASEAN (Sul da Ásia) e a *Federal Food, Drug & Cosmetic Act* (Estados Unidos).

Como fabricante de produtos na Austrália, alguns produtos (principalmente aqueles com FPS) são considerados “produtos terapêuticos” e, portanto, são regulamentados sob a *Therapeutic Goods Act* de 1989 (Cth), o que exige a sua inclusão no Registro de Produtos Terapêuticos da Austrália.

Como importadora de matérias-primas para a fabricação de produtos, a Aesop é registrada no *National Industrial Chemical Notification and Assessment Scheme* (NICNAS) (conforme exigência do *Industrial Chemicals (Notification and Assessment) Act* de 1989 (Cth)). Todas as substâncias químicas usadas devem ser relacionadas no *Australian Inventory of Chemical Substances* (AICS) e, para algumas delas, pode haver outras exigências de declaração e importação/uso.

Além disso, a Aesop também deve assegurar que seus fabricantes terceirizados atendam aos padrões GMP (Boas Práticas de Fabricação) para comercializar produtos acabados da Aesop em diversos mercados no mundo.

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG) **Natura &Co**

1.9. Em relação a informações ambientais, sociais e de governança corporativa (ASG), indicar:

(a) se o emissor divulga informações ASG em relatório anual ou outro documento específico para esta finalidade

A Companhia divulga informações, compromissos e práticas de ASG adotadas por meio de relatórios de sustentabilidade, dentre os quais:

- Relatório Integrado Natura &Co América Latina ("Relatório Integrado"): disponível no website de relações com investidores (ri.naturaeco.com), na aba "ESG". O Relatório Integrado abrange nossas práticas e desempenhos de todas as marcas do grupo Natura &Co na região.
- Relatório de Sustentabilidade Natura &Co ("Relatório Natura &Co"): disponível no website de relações com investidores (ri.naturaeco.com), na aba "ESG". O Relatório Natura&Co abrange nossas práticas em nossas quatro Unidades de Negócios (Natura &Co América Latina; Aesop; The Body Shop e Avon International).
- Relatório de Responsabilidade Corporativa Avon ("Relatório Avon"): disponível no website de relações com investidores (ri.naturaeco.com), na aba "ESG". O Relatório Avon foca nas atividades da Avon International, cobrindo as operações em mais de 50 países na Europa e nas regiões do Oriente Médio, África e Ásia no período de Janeiro a Dezembro 2021. As operações da Avon na América Latina são apresentadas de forma integrada com as informações da Natura &Co para a América Latina.
- Relatório de Sustentabilidade The Body Shop ("Relatório TBS"): disponível no website de relações com investidores (ri.naturaeco.com), na aba "ESG". O Relatório TBS foca nas atividades da The Body Shop no período de Janeiro a Dezembro 2021, salvo quanto às unidades da América Latina, cujas operações são apresentadas de forma integrada com as informações da Natura &Co para a América Latina.
- Relatório de Responsabilidade Corporativa AESOP ("Relatório AESOP"): disponível no website de relações com investidores (ri.naturaeco.com), na aba "ESG". O Relatório AESOP foca nas atividades da AESOP no período de janeiro a dezembro 2021, salvo quanto às unidades da América Latina, cujas operações são apresentadas de forma integrada com as informações da Natura &Co para a América Latina.

(b) a metodologia ou padrão seguidos na elaboração desse relatório ou documento

A Companhia utiliza, na elaboração do Relatório Integrado, o GRI Standards, o SASB Standards e as regras aplicáveis para a elaboração do Relato Integrado.

Para a elaboração dos demais relatórios, não há adoção de metodologia ou padrão internacionalmente estabelecidos.

(c) se esse relatório ou documento é auditado ou revisado por entidade independente, identificando essa entidade, se for o caso

O Relatório Integrado Natura &Co América Latina passou por processo de asseguarção limitada conduzido pela PwC. Os demais relatórios, não passaram por um processo de asseguarção externa.

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG) **Natura &co**

(d) a página na rede mundial de computadores onde o relatório ou documento pode ser encontrado

O último relatório anual referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021 foi divulgado em junho de 2022. Os Relatórios Integrados estão disponíveis no site da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "ESG", "Relatórios Anuais" e em "Natura&Co América Latina", ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/2a7d24a4-f273-18b4-d3bd-c8ffc2e009b8?origin=1>

Os demais relatórios podem ser encontrados na mesma página de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "ESG", "Relatórios Anuais" e no respectivo relatório de interesse.

(e) se o relatório ou documento produzido considera a divulgação de uma matriz de materialidade e indicadores-chave de desempenho ASG, e quais são os indicadores materiais para o emissor

Conforme as Normas GRI, os tópicos relatados no Relatório Integrado são aqueles considerados materiais para a organização, em linha com o estabelecido pelas normas do GRI. Assim, os tópicos descritos são aqueles avaliados como materiais a partir da elaboração de uma matriz que elenca tais tópicos de acordo com sua severidade e probabilidade de ocorrência. Em 2022, conduzimos uma análise formal de nossa materialidade, buscamos priorizar as questões com maior impacto em nosso negócio, na governança, nas comunidades e no meio ambiente, nos temas mais importantes para nossos stakeholders. Além de considerar a Holding, o processo incluiu uma análise mais detalhada dos nossos quatro negócios, permitindo assim obter uma percepção mais precisa dos nossos grupos de interesse, em todas as regiões em que Natura &Co opera

Quanto aos demais relatórios, a Companhia destaca que estes consideram indicadores-chave de desempenho ASG, que podem ser encontrados nos respectivos relatórios. Por exemplo, o Relatório Integrado e o Relatório AESOP trazem diversas metas e métricas esparsas ao longo do documento, sendo todas consideradas relevantes para os respectivos reportes. O Relatório Natura &Co traz indicadores de desempenho ASG destacadamente nas páginas 103 e 104, tratando das metas e métricas de sustentabilidade perseguidas pelo grupo. Os Relatórios Avon e AESOP destacam suas metas e métricas nas páginas 7 e 23 a 32 dos respectivos documentos.

(f) se o relatório ou documento considera os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas e quais são os ODS materiais para o negócio do emissor

O Relatório Integrado levou em conta 10 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU, identificados nas páginas 224 a 234 do documento. O Relatório Avon destaca 8 ODS em sua página 6.

(g) se o relatório ou documento considera as recomendações da Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às Mudanças Climáticas (TCFD) ou recomendações de divulgações financeiras de outras entidades reconhecidas e que sejam relacionadas a questões climáticas

No item Riscos emergentes, página 178 e 179, do Relatório Integrado, a Companhia informa que considerou as diretrizes da TCFD (Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às

1.9 Informações ambientais sociais e de governança corporativa (ASG) **Natura &co**

Mudanças Climáticas) na elaboração de sua documentação. Os demais Relatórios não consideram as recomendações TCFD para a prestação de informações.

(h) se o emissor realiza inventários de emissão de gases do efeito estufa, indicando, se for o caso, o escopo das emissões inventariadas e a página na rede mundial de computadores onde informações adicionais podem ser encontradas

Todas as empresas do grupo realizam inventários de emissão de gases do efeito estufa.

O Relatório Integrado descreve o monitoramento das emissões de gases de efeito estufa de acordo com a metodologia GHG Protocol, conforme inventário contendo dados de emissões divulgado na seção "Gestão da Agenda Climática", encontrada a partir da página 62 do Relatório Integrado da Companhia. Os escopos das emissões de GEE praticadas pela Companhia também podem ser encontradas na mesma seção do documento.

As informações sobre emissão de gases do efeito estufa, incluindo o escopo das emissões inventariadas, podem ser encontradas nas seções: "Nosso caminho para o carbono zero" e "Emissões líquidas zero de gases do Efeito Estufa" nas páginas 43 e seguintes e 52, respectivamente do Relatório Natura &Co; "*Climate Impact*" na página 29 do Relatório AVON; e "*Environmental Impact*" na página 15 do Relatório TBS. O Relatório AESOP traz apenas as metas de redução de emissão de gases do efeito estufa, sem trazer, contudo, dados quantitativos atuais.

(i) explicação do emissor sobre as seguintes condutas, se for o caso: (ii) a não divulgação de informações ASG; a não adoção de matriz de materialidade; (iii) a não adoção de indicadores-chave de desempenho ASG e (iv) a não realização de auditoria ou revisão sobre as informações ASG divulgadas; (v) a não consideração dos ODS ou a não adoção das recomendações relacionadas a questões climáticas, emanadas pela TCFD ou outras entidades reconhecidas, nas informações ASG divulgadas; e (vi) a não realização de inventários de emissão de gases do efeito estufa.

A Companhia ainda não realiza auditoria ou revisão das informações ASG divulgadas, não obstante o Relatório Integrado Natura &Co América Latina tenha passado por processo de asseguarção limitada conduzido pela PwC. A prática não foi integralmente implementada considerando o processo de avanço e amadurecimento do reporte das informações relacionadas a questões ASG.

1.10 Informações de sociedade de economia mista**1.10. Indicar, caso o emissor seja sociedade de economia mista:**

(a) interesse público que justificou sua criação

(b) atuação do emissor em atendimento às políticas públicas, incluindo metas de universalização, indicando: (i) os programas governamentais executados no exercício social anterior, os definidos para o exercício social em curso, e os previstos para os próximos exercícios sociais, critérios adotados pelo emissor para classificar essa atuação como sendo desenvolvida para atender ao interesse público indicado na letra "a"; (ii) quanto às políticas públicas acima referidas, investimentos realizados, custos incorridos e a origem dos recursos envolvidos – geração própria de caixa, repasse de verba pública e financiamento, incluindo as fontes de captação e condições; e (iii) estimativa dos impactos das políticas públicas acima referidas no desempenho financeiro do emissor ou declaração de que não foi realizada análise do impacto financeiro das políticas públicas acima referidas; e

(c) processo de formação de preços e regras aplicáveis à fixação de tarifas.

Este item não é aplicável, tendo em vista que não somos uma sociedade de economia mista.

1.11 Aquisição ou alienação de ativo relevante**1.11. Indicar a aquisição ou alienação de qualquer ativo relevante que não se enquadre como operação normal nos negócios do emissor**

Em 03 de abril de 2023 foi anunciado um acordo vinculante para venda da Aesop à L'Oréal. O fechamento da transação é esperado para o terceiro trimestre de 2023 e está sujeito às aprovações regulatórias. Para maiores informações, o Fato Relevante pode ser acessado através do link: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/2c6cef8d-032b-4fe6-6717-92d6dbed7801?origin=1>.

1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital**1.12. Indicar operações de fusão, cisão, incorporação, incorporação de ações, aumento ou redução de capital envolvendo o emissor e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas**

Referente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2022 a Companhia passou por 5 aumentos de capital social através da emissão de novas ações ordinárias, sem valor nominal, em decorrência do exercício de opções de compra ou de subscrição de ações ordinárias de emissão da Companhia, pelos administradores e empregados da Companhia, assim como pelos administradores e empregados de suas controladas, direta ou indiretas, participantes dos atuais planos de incentivo de longo prazo ("**Planos de ILP**").

Os aumentos de capital foram deliberados em Reunião Conselho de Administração da Companhia de forma com que maiores informações das operações podem ser encontradas nas respectivas atas de reunião, disponíveis no site da CVM e da B3 e no site de [Relações com Investidores](#).

Abaixo listamos as informações principais de cada aumento de capital ocorrido referente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2022:

1º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2022	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 10 de janeiro de 2022
Quantidade de Ações Emitidas	126.729 ações
Período de Emissão	1º de outubro de 2021 a 31 de dezembro de 2021
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.693.189.519,08
Capital Social após a Emissão	R\$12.694.452.870,62

2º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2022	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 18 de março de 2022
Quantidade de Ações Emitidas	152.318 ações
Período de Emissão	1º de janeiro de 2022 a 28 de fevereiro de 2022
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.694.452.870,62
Capital Social após a Emissão	R\$12.695.694.093,80

3º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2022	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 29 de abril de 2022
Quantidade de Ações Emitidas	1.210.237 ações
Período de Emissão	1º de março de 2022 a 31 de março de 2022
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.695.694.093,80
Capital Social após a Emissão	R\$12.697.075.696,17

1.12 Operações societárias/Aumento ou redução de capital**natura &co**

4º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2022	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 22 de julho de 2022
Quantidade de Ações Emitidas	2.140.908 ações
Período de Emissão	1º de abril de 2022 a 30 de junho de 2022
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.697.075.696,17
Capital Social após a Emissão	R\$12.697.177.235,73

5º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2022	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 06 de fevereiro de 2023
Quantidade de Ações Emitidas	64.370 ações
Período de Emissão	1º de julho de 2022 a 31 de dezembro de 2022
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.697.177.235,73
Capital Social após a Emissão	R\$12.697.194.064,43

1º Aumento de Capital por Exercício de Opções do Exercício Social de 2023	
Ato Societário de Deliberação	Reunião do Conselho de Administração Realizada em 10 de outubro de 2023
Quantidade de Ações Emitidas	3.695.496 ações
Período de Emissão	1º de janeiro de 2023 a 30 de setembro de 2023
Capital Social anterior a Emissão	R\$12.697.194.064,43
Capital Social após a Emissão	R\$12.697.285.074,75

1.13 Acordos de acionistas**1.13. Indicar a celebração, extinção ou modificação de acordos de acionistas e os documentos em que informações mais detalhadas possam ser encontradas**

Nosso grupo de acionistas controladores é parte de um Acordo de Acionistas celebrado em 4 de setembro de 2019 e aditado e consolidado em 1º de junho de 2023, por meio do primeiro aditivo ao Acordo de Acionistas.

O Acordo de Acionistas, com vigência até 12 de fevereiro de 2025, tem como partes os cinco blocos de acionistas formados por membros e veículos de investimento das famílias Seabra, Leal, Passos, Pinotti e Mattos, e vincula um total de 518.557.236 ações ordinárias, formando o grupo de controle minoritário da Companhia. O Acordo de Acionistas estabelece regras de direito de preferência, direito de venda conjunta, composição do conselho de administração e reuniões prévias para definição e instrução de voto na assembleia geral.

O Acordo de Acionistas estipula ainda que ações que venham a ser adquiridas pelas partes de terceiros, são consideradas "Ações Livres", podendo ser livremente transferidas. Não obstante, as Partes se comprometem a exercer os direitos de voto das Ações Livres de sua titularidade em conformidade com as deliberações do conjunto dos demais acionistas signatários do Acordo de Acionistas, bem como a fazer com que seus cessionários em transferências permitidas assumam esse compromisso. Em 1º de junho de 2023, data do primeiro aditivo ao Acordo de Acionistas, estavam sujeitas essa obrigação de voto um total de 14.640.637 Ações Livres.

A íntegra das informações do Acordo de Acionistas pode ser encontrada no site da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br) ou diretamente no link a seguir: <https://ri.naturaeco.com/documentos-regulatorios-e-assembleias/arquivamentos-cvm-l-sec/>

1.14 Alterações significativas na condução dos negócios**1.14. Indicar alterações significativas na forma de condução dos negócios do emissor**

Não aplicável, visto que não ocorreram alterações significativas na forma de condução dos negócios da Companhia.

1.15 Contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas

Natura &co

1.15. Identificar os contratos relevantes celebrados pelo emissor e suas controladas não diretamente relacionados com suas atividades operacionais

Não aplicável, uma vez que não foram celebrados contratos relevantes celebrados pela Companhia e/ou suas controladas com terceiros, não diretamente relacionados com suas atividades operacionais.

1.16 Outras informações relevantes

1.16. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes'

A Companhia não identificou outras informações relevantes relacionadas a este item.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

2. Comentários dos Diretores

2.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

Neste item 2.1, os Diretores da Companhia trazem sua visão e percepção sobre os negócios, atividades e desempenho da Companhia, e levam em consideração as informações financeiras referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Para informações mais detalhadas sobre o assunto, sugerimos a leitura, em conjunto, de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas, destacadamente a referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, disponíveis no website da Companhia¹, da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

Para fins dessa Seção 2 do Formulário de Referência, vale destacar que:

- As demonstrações financeiras consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos, exceto quando mencionado, estão em reais e foram arredondadas para o milhar mais próximo, exceto quando indicado de outra forma.
- Os termos "AH" e "AV" nas colunas de determinadas tabelas desta seção 2 do Formulário de Referência significam "Análise Horizontal" e "Análise Vertical", respectivamente. A Análise Horizontal compara índices ou itens de linha em nossas demonstrações financeiras ao longo de um período. A Análise Vertical representa o percentual ou item de uma linha em relação a receita operacional líquida para os exercícios indicados, ou em relação ao ativo total nas datas aplicáveis, exceto quando indicado de outra forma

a) condições financeiras e patrimoniais gerais

A Diretoria acredita que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para a implementação de seu plano de negócios e cumprimento de suas obrigações de curto e longo prazo.

A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis em instituições financeiras, é capaz de suportar o financiamento de suas atividades e cobrir a necessidade de recursos para a realização do plano de negócios da Companhia, o que é evidenciado, com base em alguns dados do encerramento do exercício social em 31 de dezembro de 2022, como os índices de liquidez corrente (total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante) e geral (soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante), respectivamente de 1,2 e 0,7, e pelo valor mantido em caixa pela Companhia, no montante de R\$ 6,0 bilhões.

¹ No site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clique em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados" e, por fim, no link em "pdf" correspondente a "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais – 4T" ou diretamente por meio do link <https://ri.naturaeco.com/resultados-e-apresentacoes/central-de-resultados/>. Para acessar resultados referentes a anos anteriores, basta selecionar o ano correspondente, no canto superior direito da tabela de informações disponíveis e, na sequência, no link em "pdf" correspondente ao documento desejado.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

A tabela abaixo representa nosso endividamento em 31 de dezembro de 2022 (em milhões de R\$):

b) estrutura de capital

Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)	331,2
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	13.261,1
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	878,4
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	2.392,3
Endividamento	16.863,0
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)	796,9
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	(878,4)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	(2.392,3)
Dívida Bruta	14.389,2
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	6.031,4
Dívida Líquida	8.357,8

A Diretoria da Companhia também acredita que a estrutura de capital da Companhia é adequada para o seu modelo de negócio e ao atendimento de seus objetivos de proteger a capacidade de continuidade dos negócios para oferecer retorno aos acionistas e beneficiar demais stakeholders, além de razoável para reduzir esse custo.

A tabela abaixo apresenta nossa estrutura de capital em 31 de dezembro de 2022 (em milhões de R\$, exceto percentuais):

Patrimônio líquido	22.351,2
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento	16.863,0
Total da fonte de capital	39.214,2
Patrimônio líquido ⁽ⁱ⁾	57,0%
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento ⁽ⁱⁱ⁾	43,0%

(i) Patrimônio líquido dividido pelo total da fonte de capital.

(ii) Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivo de arrendamento, dividido pelo total da fonte de capital.

Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, o aumento dos valores referentes aos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, é explicado a seguir:

- Captações realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2022 referem-se basicamente: (i) utilização de uma linha de crédito rotativo no valor principal de até US\$ 625,0 milhões pela Natura &Co Luxemburgo; (ii) emissão de títulos de dívida pela Natura &Co Luxemburgo com vencimento em 19 de abril de 2029 no valor principal total de US\$600 milhões (aproximadamente R\$2.809 milhões), sujeitas a juros de 6,00% ao ano, sendo estas garantidas pela Companhia e pela Natura Cosméticos S.A. (iii) emissão da 11ª série de debêntures no valor de R\$ 826 milhões com vencimento em 2025 e emissão da 12ª series de debêntures no valor de R\$ 1.050 milhões, com vencimentos entre 2025 e 2032 pela Natura Cosméticos S.A. (iv) emissão de notas comerciais pela Natura Cosméticos no valor de R\$ 500 milhões com vencimento em 2025 e (v) nova linha de crédito no valor principal total de US\$ 250 milhões pela Natura &Co

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Luxemburgo.

- Amortizações realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2022 principalmente relacionadas ao (i) da 9ª e 10ª series de debentures emitidas pela Natura Cosméticos (iii) o resgate antecipado da linha de crédito no valor de £ 70 milhões da The Body Shop e (iv) o refinanciamento da linha de crédito sob a Resolução nº 4131/62 da Natura Cosméticos.

Caixa e Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários de Curto Prazo

Em 31 de dezembro de 2022, nosso caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo totalizaram R\$ 6.0 bilhões, se mantendo estável em comparação ao exercício social anterior, onde tivemos uma melhora significativa na geração de caixa operacional, sendo essa geração compensada pelo consumo de caixa pelas atividades de investimento e financiamento, associadas a aquisição de ativo imobilizado, intangível e direitos de uso. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 11,0% de total de ativo em 31 de dezembro de 2022, em comparação a 9,9% em 31 de dezembro de 2021.

c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

No exercício social encerrado em 31 de dezembro 2022, cumprimos integralmente nossos compromissos financeiros, e não há perspectiva de incapacidade financeira.

Com base no ciclo de caixa das operações de varejo e no capital mínimo necessário para garantir as operações de crédito, a Companhia administra suas disponibilidades estabelecendo um montante de caixa mínimo estratégico. A Administração monitora continuamente as previsões das exigências de liquidez, considerando os planos de financiamento da dívida, para assegurar que haja caixa suficiente para atender às necessidades operacionais.

Adicionalmente, a Diretoria entende que o relacionamento da Companhia com instituições financeiras permite o acesso a linhas de créditos adicionais em condições confortáveis para captação de recursos via endividamento ou mesmo, emissão de novas ações para aumento de capital, quando se tornar necessário

A análise dos índices de liquidez corrente e liquidez geral demonstra a capacidade da Companhia de liquidação de seus compromissos de curto prazo. Conforme já destacado acima, os índices de liquidez corrente (representado pelo ativo circulante dividido pelo passivo circulante) e de liquidez geral (representado pelo total do ativo dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante) da Companhia em 31 de dezembro de 2022 eram de 1,2 e 0,7, respectivamente.

d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

Tradicionalmente, nossas necessidades de caixas consistem em capital de giro, manutenção de nosso endividamento, despesas de capital relacionadas a investimentos em operações, manutenção e ampliação de instalações, bem como aquisições.

Nossas fontes de liquidez provêm de fluxos de caixa de nossas operações (os quais podem variar de acordo com as flutuações de nossa receita operacional, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e resultados financeiros) e empréstimos de curto e longo prazo. Financiamos as aquisições por meio de empréstimos de terceiros e estruturas envolvendo troca de ações. Assim, em suma, nossas principais fontes de financiamento para capital de giro, investimentos em ativos não circulantes e eventuais necessidade adicionais são: (i) caixa gerado a partir de nossas

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

atividades operacionais e (ii) empréstimos e financiamentos. A Diretoria entende que as fontes de financiamento são consideradas adequadas para os negócios da Companhia.

A Companhia possui algumas linhas de crédito que dão cobertura financeira às empresas do Grupo. Em 31 de dezembro de 2022, as linhas de crédito para capital de giro totalizavam R\$ 1.418,1 milhões.

e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes pretendidas para cobertura de deficiências de liquidez

Acreditamos que, para os próximos 12 meses, nosso capital de giro é suficiente para atender às nossas atuais necessidades. Se necessário, poderemos cobrir quaisquer possíveis déficits em nossas necessidades de capital giro por meio de empréstimos de curto e longo prazo ou ofertas de dívida nos mercados de capital nacional e internacional.

f) níveis de endividamento e características das dívidas

(i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Em 31 de dezembro de 2022, nossos empréstimos e financiamentos consistem principalmente em emissões de debêntures e títulos (notes), nos termos da Lei nº 4.131, arrendamento mercantil financeiro, e empréstimos para capital de giro.

Em 31 de dezembro de 2022, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 16.863 milhões, dos quais R\$ 1.210 milhões eram circulantes e R\$ 15.653 milhões eram não circulantes.

A tabela abaixo apresenta os vencimentos de nossas dívidas consolidadas não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, em 31 de dezembro de 2022, observado que os valores estão indicados em milhões de R\$:

Consolidado	Menos de um ano	Um a cinco anos	Mais de cinco anos	Total de fluxo de caixa esperado	Juros a incorrer	Valor contábil
Empréstimos, financiamentos e debêntures	722.146	3.228.866	13.140.599	17.091.611	(3.499.325)	13.592.286
Passivo de arrendamento	1.070.253	2.019.723	856.402	3.946.378	(675.641)	3.270.737

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

O resumo dos empréstimos e financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes nos exercícios encerrado em 31 de dezembro de 2022 está demonstrado a seguir:

	Saldo em 31/12/2022	Moeda	Vencimento	Juros	Seguro/Garantias
Moeda Local					
FINEP (<i>Financiadora de Estudos e Projetos</i>)	17,0	Real	Junho de 2023	3,5% por ano	Carta de garantia emitida pelo Banco
Debêntures	1.913,2	Real	Agosto de 2024	112,00% do CDI e 1,00% + CDI, 1,15% + CDI, com vencimento em março e Setembro 2020, Setembro 2021, Setembro 2022 and Agosto 2024.	N/A
Business notes	519.0	Real	Setembro de 2025	CDI + 1,55%	Garantia da Natura &Co Holding
Lease financeiro	3,270.7	Real	Agosto de 2026	9% por ano + IPCA (3)	Alienação fiduciária de bens objeto de contratos de locação.
Capital de giro – Operações - Avon	113,7	Varias	Maio de 2022	SOFR + 7,7% por ano	N/A
Capital de giro – Operações - Lux	1.304,4	Dólar americano	Novembro de 2025	SOFR + 2,47% por ano	Garantia da Natura &Co Holding e Natura Cosméticos
Notes – Avon	1.421,3	Dólar americano	(a) 15 de março de 2023; (b) 15 de março de 2043;	Juros anuais de (a) 6,45% e (b) 8,45%	N/A
Notes - Lux	3,130.7	Dólar americano	Abril de 2029	6% por ano	Garantia da Natura &Co Holding e Natura Cosméticos
Total em moeda local	11.690,0				
Moeda Estrangeira					
Notes	5.173,0	Dólar americano	Maio de 2028	CDI + 3,33%	Garantia da Natura &Co Holding
Total em moeda estrangeira	11.690,0				
Total geral					
Circulante	1.132,0				
Não Circulante	13.817,8				
Debentures					
Circulante	77,6				
Não Circulante.....	1.835,6				
(i) Taxa CDI - Taxa de Empréstimo Interbancário.					
(ii) PSI – Programa de Sustentação do Investimento.					
(iii) IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo.					
(iv) TIIE - Taxa de Juros de Equilíbrio Interbancário do México.					
(v) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. Esses empréstimos e financiamentos não são mostrados líquidos de seus derivativos.					
(vi) Esses empréstimos estão sujeitos às disposições gerais aplicáveis a contratos do BNDES, incluindo disposições que nos impedem de obter determinadas novas dívidas.					

(ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras

A Companhia possui relacionamento de longo prazo com instituições financeiras locais e internacionais que, ao longo dos últimos anos, viabilizaram o crescimento de suas atividades por meio de empréstimos e financiamentos.

(iii) grau de subordinação entre as dívidas

Nenhuma das nossas dívidas existentes em 31 de dezembro de 2022 possui cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. A dívida bruta é

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

composta pelo somatório dos empréstimos e financiamentos e debêntures (circulante e não circulante), garantidas por (i) cessão fiduciária; (ii) alienação fiduciária; e por (iii) garantias fidejussórias, como aval e fiança. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação em vigor, qual seja: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) passivos de arrendamento; (iv) empréstimos e financiamentos; (v) créditos quirografários; (vi) créditos subordinados; e (vii) dividendos e juros sobre capital próprio.

(iv) eventuais restrições impostas à Companhia, em especial, em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário, bem como se o emissor vem cumprindo essas restrições

Em 31 de dezembro de 2022, a Companhia não possui mais a 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 de tesouraria pelo EBITDA dos últimos 12 meses, função do vencimento e liquidação antecipada da 9ª e 10ª series de debentures em dezembro de 2022. A Companhia ainda possui covenants relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato. A Companhia está em conformidade com tais cláusulas em 31 de dezembro de 2022 e 2021

Covenants de Notas ESG

A escritura que rege as notas vinculadas à sustentabilidade de 4,125% com vencimento em 2028 da Natura Cosméticos contém certas avenças costumeiras (incluindo manutenção de escritório ou agência, manutenção de existência corporativa, manutenção de propriedades, limitações de ônus e compra de notas sobre mudança de controle), eventos habituais de inadimplência, cláusulas de inadimplência cruzada e cláusulas de mudança de controle. A escritura que rege as Notas ESG também permite que a Natura Cosméticos, como emissora, Natura &Co Holding S.A., como garantidora, ou suas respectivas afiliadas, a qualquer tempo e de tempos em tempos, adquira notas no mercado aberto ou de outra forma.

As Notas ESG incluem duas metas de desempenho em sustentabilidade, a serem cumpridas até o final de 2026: (i) redução dos escopos 1, 2 e 3 da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa em 13%; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo em embalagens de produtos plásticos. Nos termos das notas, a partir de 3 de novembro de 2027, inclusive, a taxa de juros a pagar sobre as notas deve ser aumentada em 65 pontos base por ano, a menos que as metas de desempenho de sustentabilidade tenham sido cumpridas, conforme averiguado por um verificador externo. 2019 é o ano de referência para as metas de desempenho de sustentabilidade.

Covenants Bonds Natura Cosméticos

A Companhia, em função da emissão de bonds no exterior, apresenta, também, limitações como: (i) declarar ou pagar dividendos ou efetuar qualquer outra distribuição sobre sua participação societária; (ii) recomprar ações da Natura; (iii) amortizar dívida subordinada; ou (iv) efetuar investimentos minoritários, salvo se: (i) não tenha ocorrido nenhum evento de inadimplemento; (ii) a Natura incorrer em pelo menos US\$ 1,00 de Dívida sem prejuízo a medição do índice Dívida Líquida /EBITDA (alavancagem); e (iii) o valor agregado de pagamentos restritos efetuados a partir da data original de emissão das Notas não exceder um percentual do lucro líquido acumulado da Natura Cosméticos conforme seu indicador de alavancagem, entre outras obrigações.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais*Covenants de Notes da Avon*

As notes da Avon contêm covenants usuais, cláusulas relacionadas a inadimplência, alterações no controle da Avon, dentre outros. Em julho e setembro de 2019, a Avon obteve consentimento dos titulares de suas Notes (remuneradas às taxas de 5% e 6,95%, respectivamente) para alterar a definição de "mudança de controle" para permitir a aquisição da Avon pela Natura. Nenhuma amortização de notes foi desencadeada pela Transação com a Natura &Co.

Em 31 de dezembro de 2022, a Companhia e suas controladas cumpriam com todos os covenants decorrentes de seus contratos de financiamento.

g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Ver item 2.1 (d) e (e).

h) alterações significativas em itens das demonstrações de resultado e de fluxo de caixa**Demonstrações de Resultado**

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios ali indicados, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

(Em Milhões R\$)	2022	2021	A.V	A.H
RECEITA LÍQUIDA	36.349,6	40.164,7	100,0%	(9,5%)
Custo do produto vendido	(13.155,0)	(14.097,9)	(36,2%)	(6,7%)
LUCRO BRUTO	23.194,6	26.066,8	63,8%	(11,0%)
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(15.554,6)	(16.912,9)	(42,8%)	(8,0%)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(6.711,5)	(6.958,9)	(18,5%)	(3,6%)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(606,0)	(837,9)	(1,7%)	(27,7%)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(780,3)	(239,0)	(2,1%)	226,5%
(PREJUÍZO) LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	(457,8)	1.118,2	(1,3%)	(140,9%)
Receitas financeiras	5.380,8	4.006,5	14,8%	34,3%
Despesas financeiras	(7.281,7)	(5.033,5)	(20,0%)	44,7%
(PREJUÍZO) LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(2.358,6)	91,3	(6,5%)	(2.684,7%)
Imposto de renda e contribuição social	(119,6)	1.048,0	(0,3%)	(111,4%)
(PREJUÍZO) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(2.478,2)	1.139,2	(6,8%)	(317,5%)
PREJUÍZO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS ⁽ⁱ⁾	(380,4)	(98,6)	(1,0%)	286,0%
(PREJUÍZO) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(2.858,6)	1.040,7	(7,9%)	(374,7%)

(i) Em 17 de dezembro de 2015, a Avon firmou contratos que resultaram na separação das operações nos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico. Essas transações foram concluídas em 1 de março de 2016. A partir dessa data, os passivos contingentes anteriores a esta transação e relacionados às operações dos Estados Unidos, Canadá e Porto Rico (New Avon LLC), são tratadas como operações descontinuadas.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

	(em milhões de R\$)		
	Referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro		
	2022	2021	Variação
Segmentos operacionais			
Natura &Co LATAM	22.027,6	22.413,4	(1,7%)
Avon International	7.196,0	9.329,3	(22,9%)
The Body Shop International	4.404,3	5.821,8	(24,3%)
Aesop International	2.718,7	2.600,2	4,6%
Receita líquida	36.349,6	40.164,7	(9,5%)

Abaixo segue uma discussão sobre as alterações significativas em determinados itens das demonstrações de resultado dos nossos principais segmentos:

- *Natura &Co LATAM:* No total, a receita apresentou queda de 1,7%, impactada fortemente pela variação cambial no período (apreciação do Real frente outras moedas). Tivemos destaque do forte crescimento da marca Natura e do segmento de CFT na Avon, mas ainda parcialmente compensada pela categoria de Moda e Casa. A margem bruta foi de 59,7% (60,6% em 2021) impactada principalmente pela inflação acumulada no período.
- *Avon International:* No total, a receita apresentou queda de 22,9%, impactada fortemente pela variação cambial no período (apreciação do Real frente outras moedas). O ano de 2022 foi desafiador para a Avon International, tendo seus negócios impactados por um ambiente macroeconômico turbulento em alguns de seus principais mercados. A margem bruta foi de 59,8% (60,4% em 2021) impactada principalmente pela inflação acumulada no período.
- *The Body Shop International:* No total, a receita apresentou queda de 24,3%, impactada fortemente pela variação cambial no período (apreciação do Real frente outras moedas). O difícil ambiente macroeconômico (particularmente no Reino Unido e no resto da Europa Ocidental) continuou a impactar as vendas do varejo através dos principais canais de distribuição. A margem bruta foi de 76,6% (78,8% em 2021) impactada principalmente pela inflação acumulada no período.
- *Aesop International:* No total, a receita apresentou aumento de 4,6%, impactada principalmente pelo crescimento sólido de varejo e do atacado apresentaram crescimento sólido, parcialmente compensado por um desempenho mais fraco do e-commerce, que refletiu uma normalização do comportamento do consumidor pós pandemia e pelo impacto de variação cambial no período (apreciação do Real frente outras moedas). A margem bruta foi de 87,1% (87,3% em 2021) impactada principalmente pela inflação acumulada no período.

Fluxo de caixa

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios ali indicados, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

A tabela a seguir mostra apresentam um sumário das principais informações sobre nossos fluxos de caixa consolidados para os exercícios ali indicados acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos:

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Valores em milhões de R\$	Referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro		
	2022	2021	Variação
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais	671,5	(114,2)	(688,0%)
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento	(771,8)	(652,0)	18,4%
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento	598,5	(1.245,2)	(148,1%)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	188,4	(1.814,4)	(110,4%)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	4.007,3	5.821,7	(31,2%)
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	4.195,7	4.007,3	4,7%

Abaixo segue uma discussão sobre as alterações significativas em nossos fluxos de caixa:

- Capital de giro operacional que melhorou em todas as unidades de negócios como percentual da receita líquida (com exceção da Aesop em meio ao crescimento acelerado), que foi parcialmente compensado pelo mix de unidades de negócios. As unidades de negócios que mais crescem carregam maior Capital de Giro estrutural;
- O principal fator para a melhoria do capital de giro foi a contínua otimização de estoques (especialmente produtos acabados), parcialmente compensada pelo aumento de recebíveis como resultado do crescimento de vendas na América Latina. As contas a pagar ficaram quase estáveis, pois as melhorias foram compensadas pelo menor nível de estoques e menor Capex;
- Melhora no fluxo de caixa das atividades de financiamento proveniente de menor volume de liquidação de empréstimos e financiamentos em 2022, quando comparado com o ano anterior.

Além da melhora no caixa das operações, continuamos nossos esforços de alocação de capital, o que resultou na redução do Capex em 2022, que representou uma saída de R\$ 1.103 milhão, reduzindo 25% ano a ano, enquanto continuamos investindo em nossas prioridades em manter uma empresa operacional sustentável e saudável.

2.2 Resultados operacional e financeiro**2.2 - Resultado operacional e financeiro****a) resultados das operações da Companhia****(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita***Receita líquida*

Nossa receita advém do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de produtos de higiene pessoal, fragrâncias e cosméticos (HPPC ou CF&T).

A receita líquida consolidada da Companhia foi de R\$ 36.349,6 no exercício findo em 31 de dezembro de 2022 (R\$ 40.164,7 no exercício findo em 31 de dezembro de 2021), uma queda de aproximadamente 9,5%. O ano de 2022 foi bastante desafiador para a Companhia, onde além de sofrer forte impacto da variação cambial (apreciação do Real frente outras moedas, principalmente o Dólar Americano, Libra esterlina e o Dólar Australiano), alguns mercados também tiveram impactos por conta da guerra entre Rússia e Ucrânia, bem como por um ambiente macroeconômico turbulento em alguns de seus principais mercados.

Receita de vendas no Brasil

Em 2022, 48,2% de nossa receita líquida foi proveniente de nosso segmento LATAM. Destas, 31,0% são oriundas do Brasil, derivando das vendas de nossos produtos por nossas consultoras. Nossa receita provém, substancialmente, das nossas operações, do número de consultoras e de sua produtividade. Este foram os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop.

Indicamos na tabela a seguir a segregação de nossa receita líquida por região / país participação nos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2022 e 2021:

	Período encerrado em 31 de dezembro de	
	2022	2021
Ásia	9,5%	9,3%
América do Norte	15,7%	15,5%
México	9,8%	9,7%
Outros	5,9%	5,8%
América do Sul	48,2%	43,4%
Brasil	31,0%	26,1%
Argentina	8,3%	7,4%
Outros	8,9%	9,9%
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	24,0%	29,3%
Reino Unido	7,8%	10,4%
Outros	16,2%	18,9%
Oceania	2,6%	2,5%
Consolidado	100,0%	100,0%

ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

2.2 Resultados operacional e financeiro*Ambiente Macroeconômico*

Nossos resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de nossos produtos nos países em que operamos. A demanda por nossos produtos nesses países é afetada pelo desempenho de suas respectivas economias em termos de produto interno bruto (PIB), bem como pelos níveis predominantes de emprego, inflação e taxas de juros. Nossos resultados são afetados, em específico, pelo ambiente econômico do Brasil e pelo ambiente econômico do Reino Unido.

Brasil

Uma parcela significativa de nossas operações está localizada no Brasil, cujo ambiente econômico tem sido historicamente caracterizado por variações significativas no crescimento econômico, inflação, juros e taxas de câmbio. Dessa forma, nossas receitas e lucratividade são afetadas por desenvolvimentos políticos e econômicos no Brasil e pelo efeito que esses fatores têm sobre a disponibilidade de crédito, renda, taxas de empregos e salários médios.

O Brasil é a maior economia da América Latina, medida pelo PIB. A tabela a seguir mostra os dados do PIB real, inflação e taxa de juros no Brasil e a taxa de câmbio dólar / real no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de 2022

Crescimento do PIB ⁽ⁱ⁾	2,9%
Inflação (IGP-M) ⁽ⁱⁱ⁾	5,5%
Inflação (IPCA) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	5,8%
Taxa interbancária (CDI) ^(iv)	12,4%
Taxa de juros a longo prazo (média) ^(v)	6,8%
Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00	5,218
Taxa de câmbio média por US\$1,00 ^(vi)	5,165
Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano ^(vii)	6,5%
Taxa de desemprego ^(viii)	7,9%

Fontes: IBGE, Banco Central Brasileiro, B3 e FGV.

(i) O crescimento do PIB é apresentado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2022, o PIB é apresentado em comparação com o período anterior correspondente.

(ii) A inflação (IGP-M) é o índice geral de preços de mercado medido pela FGV.

(iii) IPCA é o índice de preços ao consumidor amplo calculado pelo IBGE.

(iv) CDI se refere às taxas médias de empréstimo de depósito interbancário no Brasil, acumulado no período correspondente.

(v) A taxa de juros de longo prazo ("TJLP") é a taxa aplicável a empréstimos de longo prazo pelo BNDES, no final do período.

(vi) Média da taxa de câmbio em cada dia útil do ano.

(vii) Comparando a taxa de câmbio PTAX no fim do último dia do período com o dia imediatamente anterior ao primeiro dia do período em questão. PTAX é a taxa de câmbio calculada no final de cada dia pelo Banco Central do Brasil. É a taxa média de todas as empresas, em dólares norte-americanos, na data determinada no mercado de câmbio interbancário.

(viii) Taxa média de desemprego por ano medida pelo IBGE.

A estabilidade econômica geral no Brasil após o início da crise financeira global em 2009 permitiu

2.2 Resultados operacional e financeiro

que o Banco Central mantivesse uma política de redução das taxas de juros. Em razão da inflação e outras preocupações macroeconômicas gerais, o Banco Central do Brasil começou a realizar aumentos sucessivos nas taxas de juros por meio da SELIC, passando de 10% no final de 31 de dezembro de 2013, a 14,25% no final de 31 de dezembro de 2015. Depois das mudanças nos cenários econômico e político, houve um período de redução sucessiva dessa taxa, de 13,75% em 31 de dezembro de 2016, a 2,0% em 31 de dezembro de 2020. Como resultado das pressões inflacionárias em 2021 e 2022 (incluindo interrupções na cadeia de suprimentos, eventos climáticos que tiveram impacto nos preços da energia, instabilidade nos mercados de petróleo e gás como resultado da guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia, bem como os efeitos adversos da pandemia de COVID-19), o Banco Central do Brasil começou a aumentar gradualmente a SELIC em maio de 2021. Como resultado, a taxa SELIC atingiu 13,75% em 31 de dezembro de 2022.

A recente instabilidade política e econômica tem levado a uma percepção negativa da economia brasileira e à maior volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários. Investigações a respeito de alegações de lavagem de dinheiro e corrupção afetaram negativamente a economia e o ambiente político no Brasil. Há, ainda, atualmente, incertezas políticas resultantes da transição para um novo governo presidencial e sobre a possibilidade de o governo brasileiro implementar as reformas necessárias para a recuperação econômica.

A recente instabilidade política e econômica no Brasil tem contribuído para uma queda na confiança do mercado na economia brasileira, bem como para a deterioração do ambiente político, sem falar, ainda, na extensão dos danos causados pela pandemia do Covid-19. Prevê-se que as condições macroeconômicas desfavoráveis no Brasil continuem ao longo de 2023. Em 2022, o PIB apresentou crescimento de 2,7%.

Inflação

Nossa receita bruta é indiretamente afetada pela inflação, já que, em geral, transferimos parte dos aumentos de custo para os consumidores. No entanto, embora algumas variantes secundárias sobre o índice de inflação possam ser passadas para os clientes sem afetar a demanda de nossos produtos e serviços, acreditamos que um aumento significativo pode afetar adversamente a demanda de nossos produtos, seja em razão da confiança do consumidor ou se se poder de compra.

Além disso, uma parte significativa de nossos custos e despesas são incorridos em reais e ajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. No Brasil, os prestadores de serviços em geral usam o índice IPCA para ajustar seus preços; nossos fornecedores usam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, ou INPC, divulgado pelo IBGE ou pela FGV, ou o IGP-M, ou variação no preço de certos produtos de commodities, para ajustar seus preços de acordo com a inflação. Para as operações no Reino Unido, tivemos também impacto relevante da inflação, ainda impulsionada pelo aumento nos preços de commodities e do custo com energia e pessoal.

A queda no valor da libra esterlina desde a votação para deixar a UE significa que as importações para o Reino Unido se tornaram mais caras e a inflação aumentou. Além disso, como resultado da interrupção contínua do COVID-19 nas cadeias de suprimentos globais e da guerra em andamento entre a Rússia e a Ucrânia, a pressão inflacionária aumentou no Brasil e em todo o mundo nos mercados em que operamos.

2.2 Resultados operacional e financeiro

Câmbio

Operamos globalmente, com instalações de manufatura e distribuição em vários países ao redor do mundo. Assim, nossa receita é afetada pelo aumento ou queda do valor do real em relação ao dólar norte-americano, ao euro e a libra esterlina, principalmente com relação a: (i) mudanças nos custos da matéria-prima e produtos importados ou aqueles vinculados aos dólares norte-americanos; (ii) nossos empréstimos em moeda estrangeira; (iii) custos da Natura de produtos vendidos em reais às nossas companhias que operam na Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia; (iv) nossas operações na Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos pela Aesop International; (v) nossas operações por meio da marca The Body Shop International, principalmente em relação ao limite da conversão das informações financeiras para reais; e (vi) nossas operações ao redor do mundo por meio da Avon International, para as quais tínhamos exposições de taxa de câmbio subjacente líquida quanto ao peso argentino, real do Brasil, libra esterlina, peso chileno, peso colombiano, euro, peso mexicano, novo sol peruano, peso filipino, zloty polonês, leu romeno, rublo russo, rand sul-africano, lira turca e hryvnia ucraniano. Certas obrigações financeiras e recebíveis previstas acontecem com moedas estrangeiras.

A Companhia e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras.

A Natura &Co Holding atualmente gerencia sua exposição ao risco cambial pelas unidades de negócios individuais. Para a redução da referida exposição, foram implantadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

Taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia e suas controladas ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Companhia e suas controladas ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pela Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

Outros fatores

Além disso, nossos resultados das operações foram influenciados e continuarão sendo pelos seguintes fatores principais:

- aquisições, parcerias e reestruturações societárias;
- demanda de cosméticos;
- sazonalidade;
- transações de hedge (conforme discutido em “Discussão e Análise da Administração da Situação Financeira e Resultados Operacionais da Natura &Co - Divulgações Quantitativas e Qualitativas sobre Risco de Mercado”);

2.2 Resultados operacional e financeiro

- barreiras comerciais na América do Norte, Europa e outros mercados;
- o índice de crescimento do PIB nos países onde operamos, que podem afetar a demanda de nossos serviços e, consequentemente, nossos volumes e vendas distribuídos;
- as políticas tributárias adotadas pelos governos dos países em que operamos; e
- regulamentos comerciais estrangeiros.

b) variações das receitas atribuíveis a introdução de novos produtos e serviços, alterações de volumes e modificações de preços, taxas de câmbio e inflação

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2.a.

c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no nosso resultado operacional e financeiro

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2.a.

2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases**natura &co****2.3 - Mudanças significativas nas práticas contábeis****a) mudanças nas práticas contábeis que tenham resultado em efeitos significativos sobre as informações previstas nos itens 2.1 e 2.2****Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2022**

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2022 não produziram impactos materiais às demonstrações financeiras da Companhia. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não esteja em vigor.

Adicionalmente, a Companhia adotou a norma IFRS 9 (CPC 48) para contabilidade de hedge em 1º de janeiro de 2022, em substituição ao IAS 39 - Instrumentos Financeiros (CPC 38), o qual a Companhia havia elegido manter vigente para contabilização de hedge quando da adoção inicial da IFRS 9 (CPC 48), em 1º de janeiro de 2018. A transição para a IFRS 9 (CPC 48) foi realizada de maneira prospectiva e as relações de hedge pré-existentes foram tratadas como relações contínuas de hedge, sem perda de efetividade ou designação na transição e não produziu efeitos significativos nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Companhia.

b) opiniões modificativas e ênfases presentes no relatório do auditor

Os auditores independentes emitiram relatório do auditor sem opiniões modificativas ou ênfases nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2022.

2.4 Efeitos relevantes nas DFs**2.4 – Eventos Com Efeitos Relevantes, Ocorridos E Esperados, Nas Demonstrações Financeiras****a) introdução ou alienação de segmento operacional**

Não houve introdução ou alienação de segmento operacional durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Não houve constituição, aquisição ou alienação de participação societária durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

c) eventos ou operações não usuais

Não houve constituição, aquisição ou alienação de participação societária durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022.

2.5 Medições não contábeis**2.5 – Medições não contábeis divulgadas no último exercício social ou para o exercício social em curso****(a) Informar o valor das medições não contábeis**

Apresentamos EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Líquida, Dívida Bruta, em cada caso, de forma consolidada, que são todas medições não contábeis.

EBITDA é uma medição não contábil definida como lucro líquido antes do imposto de renda e da contribuição social, resultado financeiro líquido, depreciação e amortização, imposto de renda e contribuição social, e depreciação e amortização, conforme definido pela CVM, nos termos da Resolução da CVM nº 156, de 23 de junho de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 156"). EBITDA Ajustado é o EBITDA ajustado ainda pelo efeito de determinadas operações não recorrentes que, pelo entendimento da Administração, não se espera que tenham um impacto recorrente nas nossas atividades operacionais ou não ocorram necessariamente de forma regular. Consideramos EBITDA e EBITDA Ajustado como sendo medições de desempenho operacional.

Definimos (i) Margem EBITDA como EBITDA dividido pela receita líquida, expresso em percentual, e (ii) Margem EBITDA Ajustado como EBITDA Ajustado dividido pela receita líquida, expresso em percentual.

Endividamento é definido como a soma dos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, e arrendamento mercantil circulante e não circulante. Dívida Bruta é definida como a soma de nosso Endividamento, instrumentos financeiros derivativos circulantes e não circulantes, excluindo arrendamento mercantil circulante e não circulante. Dívida Líquida é calculada como a soma da Dívida Bruta, deduzidos caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes. Consideramos Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida como sendo medições de liquidez.

(b) Conciliação entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas

A tabela a seguir apresenta a reconciliação de nosso resultado líquido com EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA e Margem EBITDA Ajustado:

	Em 31 de dezembro de 2022 (em R\$ milhões)
Lucro líquido/(prejuízo) do período/exercício	(2.858,6)
Resultado financeiro líquido	1.900,9
Imposto de renda e contribuição social	119,6
Depreciação e amortização	2.591,8
Operações descontinuadas ⁽¹⁾	380,4
EBITDA	2.134,1
Custos de integração e transformação ⁽²⁾	640,9
Perda por redução ao valor recuperável ⁽⁶⁾	382,9
Custo de Reestruturação - Unidade de negócio	32,9
Outras (receitas) / despesas não recorrentes	(32,1)
EBITDA Ajustado	3.158,7
Receita líquida	36.349,6
Margem EBITDA	5,9%
Margem EBITDA Ajustado	8,7%

2.5 Medições não contábeis

- (1) Refere-se a contratos da Avon que resultaram na divisão de operações nos EUA, Canadá e Porto Rico que foram contabilizadas como operações descontinuadas.
- (2) Custos não recorrentes incorridos em relação a programas de reestruturação iniciados na Natura &Co LATAM, Avon e The Body Shop.
- (3) Perda por redução ao valor recuperável referente a uma parcela do goodwill gerado na aquisição da Avon, bem como referente a lojas da The Body Shop e Aesop.

A tabela a seguir apresenta uma reconciliação do nosso Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida com nosso endividamento consolidado:

Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)	331,2
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	13.261,1
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	878,4
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	2.392,3
Endividamento	16.863,0
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)	796,9
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	(878,4)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	(2.392,3)
Dívida Bruta	14.389,2
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	6.031,4
Dívida Líquida	8.357,8

(c) Explicar o motivo pelo qual entende que tal medição é mais apropriada para a correta compreensão da sua situação financeira e do resultado de suas operações

Nossa administração entende que EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida, em conjunto com medições comparáveis nos termos das normas do International Financial Reporting Standards (IFRS), proporcionam informações úteis a potenciais investidores, analistas financeiros e ao público, para que possam analisar o nosso desempenho financeiro.

A nossa Administração utiliza essas medições contábeis, em conjunto com as medições diretamente comparáveis nos termos do IFRS, para avaliar o nosso desempenho operacional. No entanto, EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não são medições contábeis nos termos do IFRS e não devem ser considerados substitutos para lucro ou prejuízo líquido, fluxo de caixa de operações ou outras medições de desempenho operacional ou liquidez determinadas de acordo com o IFRS. Outras companhias podem calcular essas medições de forma diferente da nossa e, portanto, nossa apresentação pode não ser comparável a medições com títulos semelhantes de outras companhias. EBITDA, EBITDA Ajustado, Margem EBITDA, Margem EBITDA Ajustado, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não pretendem representar recursos disponíveis para dividendos ou outros usos discricionários, tendo em vista que esses recursos são necessários para serviço de dívida, despesas de capital (capex), necessidades de capital de giro e outros compromissos e contingências.

As medições não contábeis descritas neste Formulário de Referência não substituem as medições de receitas de acordo com o IFRS.

2.6 Eventos subsequentes as DFs**2.6 - Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras**

Não houve qualquer evento subsequente às últimas demonstrações financeiras da Companhia.

2.7 Destinação de resultados

2.7 – Destinação dos resultados sociais

(a) Regras sobre retenção de lucros

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31), refletindo o artigo 197 da Lei nº 6.404/76. O Estatuto Social da Companhia está disponível nos seguintes endereços:

- Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Estatuto Social" e, por fim, "20/04/2022 Estatuto Social Natura &Co" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/e422d703-b518-c955-91cf-a8bf96b4aa3f?origin=1>;
- Site da CVM (www.gov.br/cvm); e
- Site da B3 (www.b3.com.br).

Assim, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.

(b) Regras sobre distribuição de dividendos

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima. Assim, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes: (i) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício social, de reservas para contingências, anteriormente formadas; e (ii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício social, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; observado, ainda, que, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).

(c) Periodicidade das distribuições de dividendos

A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 31, parágrafos 2º e 3º), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima. Assim, a periodicidade da deliberação sobre a distribuição de dividendos deve ocorrer no mínimo anualmente, conforme deliberação em assembleia geral ordinária, sendo possível, ainda, o pagamento de dividendos a débito da conta de lucro constantes de balanços semestrais ou intermediários.

(d) Eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais

Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações, não há restrições quanto à distribuição de dividendos.

(e) Se o emissor possui uma política de destinação de resultados formalmente aprovada, informar órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o

2.7 Destinação de resultados

emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Em 28 de julho de 2021, nosso Conselho de Administração aprovou uma Política de Alocação de Lucros e Distribuição de Dividendos, que estabelece as diretrizes, critérios e procedimentos para a destinação de resultados, atendendo aos requisitos exigidos pelo Regulamento do Novo Mercado da B3.

Mencionada política pode ser consultada nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/1d920406-b330-f0fd-1ce0-e02234ed8f0c?origin=1>;
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (www.cvm.gov.br); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs**2.8 - Itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras**

a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como: (i) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade não tenha retido nem transferido substancialmente os riscos e benefícios da propriedade do ativo transferido, indicando respectivos passivos; (ii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iii) contratos de construção não terminada; e (iv) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

Contratos de fornecimento:

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

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

Os pagamentos totais mínimos de fornecimento, mensurados a valor nominal, segundo os contratos, são:

<i>(Em milhões de R\$)</i>	2022
Até um ano	614,1
De um a cinco anos	659,7
Acima de 5 anos	49,3
Total	1.323,1

b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados em nossas demonstrações financeiras.

2.9 Comentários sobre itens não evidenciados**2.9 - Comentários sobre itens não evidenciados nas demonstrações financeiras, conforme descritos no item 2.8 acima**

a) como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras do emissor

Com exceção dos itens reportados no item 2.8.a. acima, a Companhia não espera outros impactos materiais nas suas demonstrações financeiras.

b) natureza e o propósito da operação

A natureza dos compromissos "off-balance" está descrita no item 2.8.a acima.

c) natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor do emissor em decorrência da operação

A natureza dos compromissos "off-balance" está descrita no item 2.8.a acima.

2.10 Planos de negócios**2.10 - Plano de Negócios**

a) **investimentos, incluindo: (i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos; (ii) fontes de financiamento dos investimentos; e (iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos**

Investimentos

As atividades operacionais da Companhia requerem investimentos regulares de capital, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento de sua infraestrutura e à aquisição de suprimentos, como software, máquinas, ferramentas, veículos e modelos industriais.

A tabela a seguir apresenta adições aos ativos imobilizados e intangíveis nos exercícios indicados:

**Exercício Social encerrado em 31 de
dezembro de 2022 (em R\$ milhões)**

Software	155,0
Máquinas e Acessórios	40,5
Benfeitorias em propriedade de terceiros	69,0
Edifícios e Instalações	7,4
Equipamentos de informática	26,4
Móveis e utensílios	72,0
Projetos em andamento	495,8
Outros investimentos	208,2
Total de aquisições de imobilizado e intangível	1.074,3

Nosso programa de dispêndio de capital está atualmente focado em infraestrutura de TI, tecnologia para vendas e-commerce e social selling, abertura e reforma de lojas existentes, bem como inovação de produto, projetos que visam aumentar eficiência operacional e produtividade.

Real versus Orçado

A tabela a seguir apresenta os valores orçados para CAPEX comparados com o realizado nos exercícios indicados:

CAPEX (em milhões de R\$)	2022
Orçado	1.708,0
Realizado	1.096,0

Atualmente, o programa de investimentos da Companhia está focado na abertura e reforma de lojas existentes, tecnologia digital, inovação de produtos e projetos que visam aumentar a eficiência e produtividade operacional do Grupo.

Orçamento para 2023

O orçamento de capital previsto para a Companhia para o ano de 2023 é de R\$ 1,625 milhões, que fará frente aos investimentos necessários para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia. Este valor compreende o orçamento de capital de todas as subsidiárias do Grupo Natura &Co, incluindo a Natura Cosméticos. Para este orçamento previsto, estão sendo planejados os seguintes investimentos: (i) projetos de digitalização e tecnologia da informação;

2.10 Planos de negócios

(ii) planos de ações para continuidade na transformação e integração entre as empresas do Grupo; (iii) abertura e reforma de lojas existentes; (iv) desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor.

Não houve, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor.

c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos pelo emissor em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; (iv) montantes totais gastos pelo emissor no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A Companhia possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento ao longo de 2022 foram consistentes ao longo dos últimos anos.

a) Oportunidades inseridas on plano de negócios do emissor relacionadas a questões ASG

Acreditamos que, embora já tenhamos abordado a sustentabilidade ao longo dos anos, precisamos avançar mais rapidamente. Assim, em junho de 2020, estabelecemos metas ousadas para a próxima década, lançando nosso Compromisso com a Vida, uma visão abrangente de sustentabilidade na qual pretendemos intensificar nossas ações para abordar alguns dos problemas mais urgentes do mundo. Nossa lista de prioridades inclui enfrentar a crise climática tornando-se um emissor líquido zero de carbono até 2030 e protegendo a Amazônia comprometendo-se a ajudar a atingir o desmatamento líquido zero em nossas operações até 2025. Também estamos comprometidos em defender os direitos humanos e trabalhar para a meta de paridade de gênero até 2023, além de adotar um salário digno para todos os colaboradores da Companhia. Também nos comprometemos a abraçar a circularidade e a regeneração até 2030.

Nossa jornada rumo a essas metas começou com a própria visão da Natura para 2050, desenvolvida em 2014 e aprimorada em 2018. Os três negócios que operávamos na época (Natura, The Body Shop e Aesop) desenvolveram em conjunto uma agenda de compartilhamento de melhores práticas por meio de redes de excelência em áreas como inovação, estratégia, comércio digital, varejo e sustentabilidade. Nossa rede de excelência em sustentabilidade começou discutindo nossa visão em termos de prioridades que adotam uma abordagem positiva e sistêmica de nossos negócios. A par da ambiental e social, incluímos uma terceira perspectiva, a transversal, que tem em conta o nosso papel enquanto empresa consumidora e a forma como os nossos produtos são desenvolvidos e eliminados, para que devolvam mais ao mundo do que tiram.

Além disso, as Ações da Companhia são negociadas no segmento de listagem do Novo Mercado da B3, categoria especial que lista as companhias com os mais altos níveis de governança corporativa.

2.10 Planos de negócios

Nossas quatro marcas estão em diferentes estágios de medição de gases de efeito estufa, ou "GEE": Natura, Avon e Aesop calcularam as emissões de escopo 1 e 2 e a The Body Shop iniciou a criação de sua linha de base. Para as emissões do Escopo 3, cada marca calculou seu nível em graus variados. Em 2021, consolidamos as pegadas organizacionais para escopo 1 e 2 para calcular e consolidar a pegada para escopo 3. Nossas emissões totais de GEE para 2021 foram 2.745 milhões de toneladas de dióxido de carbono equivalente sem incluir a fase de uso e 5.052 milhões de toneladas de dióxido de carbono equivalente incluindo a fase de uso.

Natura

A Natura Cosméticos se desafia a gerar impactos financeiros, sociais, culturais e ambientais positivos. A Natura Cosméticos articulou esse desafio em sua Visão de Sustentabilidade 2050, lançada em 2014, na qual assumiu o compromisso de transformar a Natura em uma marca de impacto positivo, garantindo que suas operações contribuam para a melhoria do meio ambiente e da sociedade, indo além do paradigma atual de meramente reduzindo e mitigando os impactos.

Em 2014, a Natura Cosméticos foi a primeira empresa de capital aberto do mundo a ser reconhecida como B Corp (conforme aprovado pelo B Lab, organização independente), movimento global de empresas que valorizam de forma igualitária seus resultados econômicos, sociais e ambientais. Após três anos, a Natura Cosméticos foi recertificada como Empresa B, atestando seu compromisso com o desempenho socioambiental positivo e o impacto nas pessoas e no planeta. Em 2020, mudamos a certificação de Natura Cosméticos para Natura &Co tornando-nos os maiores negócios de consumo do mundo a ter essa certificação.

Pelo décimo sétimo ano consecutivo, as ações da Natura Cosméticos integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3. De 2014 a 2021, a Natura Cosméticos foi listada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, ou "DJSI", uma referência para investidores que baseiam suas decisões de investimento em aspectos sociais e ambientais. A Natura Cosméticos foi a única empresa de mercados emergentes no DJSI no segmento de Produtos de Limpeza e Limpeza.

Além disso, pelo vigésimo segundo ano consecutivo, a Natura Cosméticos apresentou seu Relatório Anual de Sustentabilidade (ano base 2021), que desde 2001 proporciona a divulgação unificada dos resultados econômicos, sociais e ambientais de suas operações. Todas as informações relacionadas à responsabilidade social estão descritas no relatório anual da Natura &Co Latam, elaborado de acordo com a estrutura GRI G4.

A Natura Cosméticos busca criar valor sustentável para a sociedade por meio da construção de relações baseadas na qualidade e na geração de resultados sociais, ambientais e econômicos integrados. Assim, o retorno do investimento do acionista é obtido equilibrando os focos de curto e longo prazo. Alguns exemplos dessas ações sociais incluem o apoio a organizações e associações que contribuem de alguma forma para o desenvolvimento sustentável da indústria da Natura Cosméticos; adotar princípios de comércio justo em parcerias com comunidades extrativistas e apoiar o desenvolvimento local sustentável; e compartilhar benefícios com as comunidades por meio do acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional associado da biodiversidade brasileira.

A Natura Cosméticos possui uma Política de Responsabilidade Socioambiental, que estabelece os seguintes programas: "Programa Natura Carbono Neutro" e "Programa Natura Amazônia".

A Visão de Sustentabilidade 2050 da Natura Cosméticos está profundamente ligada à nossa estratégia e influencia a visão corporativa da Natura &Co Compromisso com a Vida. Vemos isso como um compromisso de toda a empresa para ter um impacto positivo. Procuramos contribuir

2.10 Planos de negócios

para a proteção e regeneração de todo o ecossistema a que pertencemos. O primeiro marco desse planejamento, Ambições 2020, é um conjunto de metas sobre temas como biodiversidade, resíduos, emissões de carbono, água, diversidade & inclusão e geração de renda, entre outros. Mobilizamos recursos internamente neste ciclo de seis anos, superamos importantes desafios de negócios e avançamos em questões estratégicas como parte de nossa visão de transformar a Natura em uma empresa que gera impacto positivo.

Continuamos comprometidos com a transparência e o equilíbrio. Procuramos estabelecer critérios claros para definir nossas conquistas em direção a metas que não são quantificáveis.

Com base em metas de médio e longo prazo claramente definidas, aprofundamos o monitoramento dos impactos da Natura nesses aspectos e na tomada de decisões. A inovação tem impulsionado a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos indicadores para avaliar o desenvolvimento de consultores e comunidades na Amazônia brasileira. Também desenvolvemos novos modelos de avaliação de nossos impactos em nossa rede de relacionamentos, como o índice de desenvolvimento humano da consultora e o lucro e prejuízo ambiental e o lucro e prejuízo social.

Alguns dos objetivos que traçamos dependem do engajamento da sociedade, de mudanças comportamentais sistêmicas ou do desenvolvimento de novas tecnologias. A Natura organizou temas materiais em três causas: Amazônia Viva (Amazonia Viva), Mais Beleza Menos Desperdício (Mais Beleza Menos Lixo) e Cada Pessoa Importa (Cada Pessoa Importa). Essas causas orientam a Natura não apenas em nossos compromissos, mas na forma como engajamos nossa rede para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Avon

Acreditamos que a Avon é mais do que apenas uma marca de beleza: é um movimento que conecta milhões de mulheres entre si e a uma vida melhor. Este é o valor real por trás de cada venda feita pelos representantes da Avon em todo o mundo, e a beleza é a jornada que leva a Avon até lá.

A Avon reconhece o papel que pode desempenhar ao enfrentar os desafios das rápidas mudanças climáticas e desigualdades de renda e oportunidade. Por isso, em 2019, a Avon ampliou sua estratégia de sustentabilidade para garantir que considera seu impacto ambiental em todas as suas operações.

A Avon está comprometida com esta missão enquanto continua a minimizar seu impacto ambiental como uma empresa que fabrica e vende produtos de origem responsável. A Avon está no caminho certo para atingir suas metas ambientais para 2020, mas reconhece que há muito mais a fazer.

É por isso que a Avon agora estabeleceu metas ainda mais ambiciosas – melhorar a sustentabilidade da embalagem e reduzir ainda mais suas emissões de carbono e uso de água. A Avon também se orgulha, em 2019, de ter se tornado a primeira empresa global de beleza a encerrar os testes em animais em todos os produtos em todos os países em que atua. A Avon e a Avon Foundation doaram mais de U.S.\$ 10,1 milhões em 2022 para causas, incluindo campanhas de conscientização sobre o câncer de mama, campanhas para acabar com a violência de gênero e outras causas, principalmente produtos doados a refugiados ucranianos.

2.10 Planos de negócios

The Body Shop

O princípio fundador da The Body Shop era ser uma força de mudança positiva. Isso guiou a The Body Shop por 40 anos de crescimento, de uma empresa de uma mulher com uma única loja no Reino Unido para um negócio global operando em 81 países, incluindo mercados de franquia. A The Body Shop foi uma das primeiras empresas globais a praticar o comércio justo e realizar campanhas sociais e ambientais. Essas ações continuam a impulsionar a The Body Shop a ser uma força positiva para a mudança em todo o mundo.

O programa da The Body Shop é um programa líder na indústria da beleza e está empenhado em trabalhar com fornecedores em todo o mundo, garantindo que recebam um salário justo por ingredientes e acessórios naturais de alta qualidade. Além disso, em muitos casos, a The Body Shop paga um prêmio para ajudar seus fornecedores a investir em projetos de saúde ou educação que beneficiem suas comunidades mais amplas.

A The Body Shop também tem uma orgulhosa história de campanhas para mudanças positivas. Nos últimos 40 anos, a The Body Shop usou sua voz e rede para mobilizar clientes em todo o mundo para pedir ação política para criar mudanças de longo prazo.

A campanha mais longa da The Body Shop, que começou em 1989, concentrou-se em ações para acabar com os testes em animais na indústria de cosméticos, já que a The Body Shop foi a primeira empresa de cosméticos a fazer campanha contra os testes em animais. Em 2017, 80% dos países não tinham leis contra essa prática e, em resposta, a The Body Shop lançou o Forever Against Animal Testing ao lado da Cruelty Free International, uma organização não governamental parceira. Esta campanha premiada pediu uma proibição global permanente de testes em animais em cosméticos e recebeu mais de oito milhões de assinaturas de petições de clientes que apoiam o pedido de mudança. Essas petições foram apresentadas às Nações Unidas em 2018. A The Body Shop continua comprometida em continuar a influenciar os tomadores de decisão e outras empresas a introduzir a proibição de testes cosméticos em animais em todos os lugares e para sempre.

Fiel às suas raízes no ativismo, buscando incansavelmente a justiça social e ambiental, a The Body Shop lançou o Be Seen. Campanha Be Heard, que visa ampliar e capacitar as vozes dos jovens na vida pública para influenciar a tomada de decisões do governo em mais de 75 países. Com esta campanha, a marca promove a mudança com um apelo à ação específico para capacitar as vozes dos jovens em cada um dos seus mercados. O objetivo é estimular mudanças políticas e legislativas em um período de três anos, desde o desenvolvimento de habilidades de liderança nos jovens até a redução da maioria eleitoral.

A proteção ambiental é um elemento importante das atividades da The Body Shop, que continua buscando reduções no consumo de energia da loja e fonte de energia renovável sempre que possível.

The Body Shop recebeu uma série de prêmios nacionais e internacionais reconhecendo as conquistas, incluindo Varejista Responsável do Ano no Congresso Mundial de Varejo em 2018 e o Marie Claire Prix D'Excellence De la Beauté Sustainability Award em 2019 e um Lifetime Achievement Award da Vogue em 2020.

A The Body Shop relata seu progresso e desempenho anualmente e continua comprometida em incentivar o impacto positivo em todas as áreas de atividade.

2.10 Planos de negócios

Aesop

A Aesop está comprometida com uma abordagem triple bottom-line para o desempenho dos negócios, medindo e avaliando seu desempenho em relação aos três pilares de pessoas, lucro e planeta. As metas são distribuídas por toda a empresa em relação a esses três pilares. Em 2020, a Aesop publicou seu primeiro relatório de sustentabilidade e, como parte do Grupo Natura &Co, lançou sua Visão de Sustentabilidade 2030: Compromisso com a Vida, com metas associadas. A visão Compromisso com a Vida engloba respostas à crise climática e proteção da Amazônia, garantindo igualdade e inclusão por meio da defesa dos direitos humanos e da humanidade, e levando os negócios da Aesop para a circularidade e o reuso.

A Aesop tem o compromisso de apoiar as comunidades em que atua e doa anualmente 2,5% de seu EBITDA à Fundação Aesop, veículo filantrópico de apoio ao desenvolvimento da alfabetização e da leitura em comunidades marginalizadas. Durante 2022, a Fundação Aesop doou U.S.\$ 2,3 milhões para uma série de parceiros beneficentes. A Fundação Aesop continuou a apoiar os principais parceiros na Austrália e expandiu seu alcance completando seu primeiro ano completo de concessão de subsídios globais.

Além do nosso programa de subsídios planejado, a Fundação também atendeu a duas situações de emergência. Em março, doamos US\$ 100 mil para apoiar as pessoas afetadas pela guerra na Ucrânia. A mesma quantia foi concedida em apoio à justiça reprodutiva em maio, após a queda de Roe vs. Wade nos Estados Unidos. Para apoiar o trabalho da Fundação Aesop, também lançamos um programa global de doações equivalentes, em que cada US\$ 1 doado pela generosidade dos funcionários da Aesop correspondia a outro US\$ 1.

A Aesop tornou-se uma Empresa B Certificada em 2020, juntando-se a um movimento global de empresas que dão igual importância a cada um de seus objetivos econômicos, sociais e ambientais. Desde 2018, as operações da Aesop na Austrália e na Nova Zelândia são certificadas como neutras em carbono pelo Climate Activescheme do governo australiano. Outras conquistas incluem a obtenção do selo Climate Neutral Company do Polo Sul para todas as operações globais em 2021 e os produtos da Aesop recebendo a aprovação Cruelty Free International Leaping Bunny, o padrão ouro reconhecido mundialmente para produtos cosméticos livres de crueldade.

2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional**2.11 - Outros fatores com influência relevante*****Cross-default e cross-acceleration nos contratos de dívida***

A Companhia é fiadora e principal pagadora em determinados contratos financeiros envolvendo determinadas subsidiárias, os quais contêm cláusulas usuais de inadimplemento cruzado (cross-default) e/ou vencimento antecipado cruzado (cross-acceleration) com outros contratos financeiros envolvendo subsidiárias da Companhia. A ocorrência de inadimplemento cruzado (cross-default) e/ou vencimento antecipado cruzado (cross-acceleration) pode resultar, conforme o caso, em um evento de inadimplemento e/ou vencimento antecipado no âmbito de tais contratos financeiros garantidos pela Companhia.

Além das informações acima incluídas, não existem outros fatores com influência relevante não divulgados nas demais seções do item 2.

3.1 Projeções divulgadas e premissas

3. Projeções

3.1 Projeções divulgadas e premissas

A Companhia não possui projeções estabelecidas.

3.2 Acompanhamento das projeções

3.2 Acompanhamento e Alterações das Projeções Divulgadas

(a) informar quais estão sendo substituídas por novas projeções incluídas no formulário e quais delas estão sendo repetidas no formulário

Conforme divulgado em Fato Relevante de 9 de novembro de 2022, a Natura &Co comunicou que descontinuou suas projeções, citadas abaixo:

- (i) Companhia: a) Receita Líquida Consolidada, b) Margem EBITDA Consolidada, c) índice de Endividamento Líquido Consolidado;
- (ii) Avon Internacional: a) Margem EBITDA recorrente e b) programa de investimentos; e
- (iii) Captura de sinergias resultantes das combinações de negócio entre a Companhia e Avon Products, Inc.

Na data de divulgação deste Formulário de Referência, não há projeções vigentes.

1) quanto às projeções relativas a períodos já transcorridos, comparar os dados projetados com o efetivo desempenho dos indicadores, indicando com clareza as razões que levaram a desvios nas projeções

A Companhia não possui projeções relacionadas a períodos já transcorridos (desde o início de suas projeções), uma vez que todas as projeções já estipuladas, relacionavam-se a um período projetado até 2023 ou 2024.

2) quanto às projeções relativas a períodos ainda em curso, informar se as projeções permanecem válidas na data de entrega do formulário, e quando for o caso, explicar por que elas foram abandonadas ou substituídas

Em 06 de janeiro de 2020, as projeções referentes às estimativas de ganhos de sinergias operacionais decorrentes da combinação de negócios envolvendo a Companhia e a Avon (divulgadas em 2019), anteriormente estimadas entre US\$150 milhões a US\$250 milhões foram revisadas pela Companhia para entre US\$200 milhões a US\$300 milhões em bases recorrentes anuais (com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00), no período de 2020 a 2024. Em 07 de maio de 2020, a referida projeção foi revisada e passou a ser estimada entre US\$300 milhões a US\$400 milhões (com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00, e, em bases recorrentes anuais) e prevista para o exercício social a ser encerrado 31 de dezembro de 2024. Vale ressaltar que, em razão da realização da Oferta Global de Ações, lançada em 30 de setembro de 2020, a Companhia descontinuou tais projeções, as quais foram retomadas em 12 de novembro do mesmo ano, com os mesmos patamares.

Em 16 de abril de 2021, as projeções referentes às estimativas de ganhos de sinergias operacionais decorrentes da combinação de negócios envolvendo a Companhia e a Avon, foram revisadas pela Companhia para entre US\$350 milhões a US\$450 milhões em bases recorrentes anuais (com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00), no período de 2020 a 2024. Os custos não-recorrentes, anteriormente estimados em aproximadamente US\$190 milhões para a implementação das iniciativas atreladas à captura dessas sinergias foram revisados pela Companhia para aproximadamente US\$230 milhões ao longo do mesmo período de 2020 a 2024.

Em 31 de maio de 2021, a Companhia divulgou as seguintes projeções em seu Formulário de Referência:

3.2 Acompanhamento das projeções

- (i) Companhia:
 - a. Receita Líquida Consolidada [Entre R\$47 bilhões a R\$49 bilhões no exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2023],
 - b. Margem EBITDA Consolidada [Entre 14% a 16% no exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2023];
 - c. Índice de Endividamento Líquido Consolidado [Dívida líquida menor ou igual 1,0 vez o EBITDA dos 12 (doze) meses anteriores a 31 de dezembro de 2023]
- (ii) Avon Internacional:
 - a. Margem EBITDA recorrente [Entre 13% a 15% em 31 de dezembro de 2024, excluindo itens não-recorrentes];
 - b. Programa de investimentos [US\$163 milhões em despesas operacionais não-recorrentes (com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00) no período compreendido entre os exercícios sociais de 2021 a 2024]

E reafirmou a projeção de:

- (iii) Captura de sinergias resultantes das combinações de negócio entre a Companhia e Avon Products, Inc:
 - a. Captura de sinergias: US\$350 milhões a US\$450 milhões em sinergias por ano, antes de impostos, com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00 e
 - b. Custos não-recorrentes para a implementação das iniciativas atreladas à captura das sinergias operacionais1 US\$230 milhões em bases não recorrentes, ao longo do período de 2020 a 2024 com base em uma taxa de câmbio de US\$1,00 para R\$5,00)]

Em 11 de novembro de 2021, a projeção de Margem EBITDA Consolidada da Companhia, situada dentro da faixa de 14% a 16%, inicialmente prevista para 31 de dezembro de 2023, foi revisada e passou a ser prevista para o exercício social a ser encerrado 31 de dezembro de 2024.

Em 5 de maio de 2022, a projeção da Receita Líquida Consolidada da Companhia, de R\$ 47 bilhões a R\$ 49 bilhões, e a projeção do Índice de Endividamento Líquido Consolidado, de menor ou igual a 1x o EBITDA, inicialmente previstas para 31 de dezembro de 2023, foram revisadas e passaram a ser prevista para o exercício social a ser encerrado 31 de dezembro de 2024.

Em 9 de novembro de 2022, conforme divulgado em Fato Relevante, diante da reestruturação organizacional da Companhia e as atualizações sobre possíveis alterações em suas linhas de negócio, a Companhia decidiu descontinuar todas as projeções que haviam sido divulgadas durante os 3 últimos exercícios sociais. Atualmente, a Companhia não possui projeções vigentes.

4.1 Descrição dos fatores de risco

4. Fatores de risco

4.1. Descrever os fatores de risco com efetivo potencial de influenciar a decisão de investimento, observando as categorias abaixo e, dentro delas, a ordem decrescente de relevância

Os nossos negócios, situação financeira, reputação, resultados operacionais, fluxos de caixa, liquidez e/ou negócios futuros poderão ser afetados de maneira relevante e adversa por qualquer um dos fatores de risco descritos a seguir. O preço de mercado dos valores mobiliários de nossa emissão poderá diminuir em razão da ocorrência de qualquer um desses e/ou de outros fatores de risco, hipóteses em que poderá haver perda no investimento nos valores mobiliários de nossa emissão por seus titulares.

Os riscos descritos abaixo são aqueles que conhecemos e acreditamos que, na data deste Formulário de Referência, podem nos afetar de forma material e adversa. Outros riscos adicionais não conhecidos atualmente ou considerados menos relevantes também poderão nos afetar adversamente.

Para os fins desta seção "4. Fatores de Risco", exceto se expressamente indicado de maneira diversa ou se o contexto assim o exigir, a menção ao fato de que um risco, incerteza ou problema poderá causar ou ter ou causará ou terá "efeito adverso" ou "efeito negativo" para nossa Companhia, ou expressões similares, significa que tal risco, incerteza ou problema poderá ou poderia causar efeito adverso relevante nos nossos negócios, situação financeira, reputação, resultados operacionais, fluxos de caixa, liquidez e/ou negócios futuros e de nossas subsidiárias, bem como no preço dos valores mobiliários de nossa emissão. Expressões similares incluídas nesta seção "4. Fatores de Risco" devem ser compreendidas nesse contexto. Não obstante a subdivisão desta seção "4. Fatores de Risco", determinados fatores de risco que estejam em um item podem também se aplicar a outros itens desta seção "4. Fatores de Risco".

(a) Emissor

Podemos ser alvo de tentativas de ameaças cibernéticas no futuro, as quais podem afetar de forma adversa nosso negócio.

Enfrentamos vários riscos de segurança cibernética, incluindo, entre outros, penetração em nossos sistemas de tecnologia da informação e plataformas por terceiros mal intencionados, infiltração de *malware* (como vírus de computador) nos nossos sistemas, contaminação (seja intencional ou acidental) das nossas redes ou sistemas por terceiros com quem trocamos dados, acesso não autorizado a dados confidenciais e/ou exclusivos de cliente por pessoas de dentro ou de fora da nossa organização e incidentes cibernéticos que causam degradação de sistemas ou indisponibilidade de serviço, que podem resultar em perdas comerciais.

Podemos estar sujeitos a fraude e furto por criminosos cibernéticos, que estão se tornando cada vez mais sofisticados, buscando obter acesso não autorizado aos nossos sistemas ou explorar pontos fracos que possam existir nos nossos sistemas. Não podemos garantir que nossas medidas serão eficazes para nos proteger contra incidentes cibernéticos e outras violações relacionadas dos nossos sistemas de tecnologia da informação. As técnicas utilizadas para obter acesso não autorizado, inapropriado ou ilegal aos nossos sistemas, nossos dados ou dados dos nossos clientes, desabilitar ou degradar serviço, ou sabotar sistemas estão constantemente evoluindo, podem ser difíceis de serem detectadas rapidamente, e frequentemente não são reconhecidas até que sejam utilizadas contra um alvo. Partes não autorizadas podem ganhar acesso aos nossos

4.1 Descrição dos fatores de risco

sistemas ou instalações por vários meios, incluindo, entre outros, invasão nos nossos sistemas ou dos nossos clientes, parceiros ou fornecedores, ou tentativa de induzir fraudulentamente nossos colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores ou outros usuários dos nossos sistemas para divulgar nomes de usuários, senhas, informações financeiras ou outras informações sensíveis, que podem, por sua vez, ser utilizadas para acessar nossos sistemas de tecnologia da informação. Determinados esforços de terceiros para acessar nossos sistemas de tecnologia da informação podem ser suportados por recursos financeiros e tecnológicos significativos, tornando-os ainda mais sofisticados e difíceis de serem detectados. Recentemente vimos sistemas computacionais de empresas e organizações serem alvo não apenas de criminosos cibernéticos, mas também de ativistas e países hostis. Incidentes cibernéticos podem causar a perda de quantias significativas de dados de cliente e outras informações sensíveis, bem como níveis significativos de ativos líquidos (incluindo caixa). A Avon foi objeto de um incidente de segurança cibernética em junho de 2020 que causou uma interrupção parcial e temporária de suas operações. Adicionalmente, mudanças sistêmicas fazem parte da rotina de grandes organizações, e temos ciência de que tais ações podem, de maneira transitória, aumentar nossa exposição a incidentes de segurança cibernética durante a transferência de dados ou mudanças processuais, que podem causar a desativação de nossos sistemas de tecnologia da informação, incluindo sistemas utilizados para atender nossos clientes. Qualquer um desses desenvolvimentos poderia ter um efeito adverso sobre nosso negócio, resultados operacionais e condições financeiras.

Ainda, armazenamos informações altamente confidenciais em nossos sistemas de tecnologia da informação, incluindo dados pessoais, informações financeiras e outros tipos de informações relacionados ao nosso negócio, produtos e clientes. Se nossos servidores ou os servidores de terceiros nos quais nossos dados estão armazenados forem objeto de uma invasão física ou eletrônica, vírus de computador ou outros riscos cibernéticos, nossas informações confidenciais podem ser roubadas, desvalorizadas, destruídas ou ficar indisponíveis. Qualquer violação de segurança que envolva apropriação indevida, perda ou outra divulgação ou uso não autorizado de informações confidenciais de nossos fornecedores, clientes ou outros, seja por nós ou por um terceiro, pode (i) nos submeter a penalidades civis e criminais, (ii) causar um impacto negativo na nossa reputação ou (iii) nos expor a responsabilização perante nossos fornecedores, clientes, outros terceiros ou autoridades governamentais.

Se não conseguirmos efetivamente administrar nosso risco de segurança cibernética, por exemplo, ao deixar de atualizar nossos sistemas e processos em resposta a novas ameaças, isso pode prejudicar nossa reputação e afetar de forma adversa nossos resultados operacionais, condições financeiras e perspectivas por meio do pagamento de indenização a cliente, penalidades e multas regulatórias, e/ou perda de ativos. Ainda, no caso de falha em cumprir com as leis e regulamentos aplicáveis, podemos ser obrigados a alterar nossas práticas comerciais, políticas ou sistemas de uma forma que impacte de forma adversa nossos resultados operacionais.

Podemos também estar sujeitos aos efeitos de incidentes cibernéticos envolvendo infraestruturas essenciais do Brasil e de outros países onde operamos. Nossos sistemas de tecnologia da informação dependem de tal infraestrutura essencial, e qualquer incidente de segurança cibernética envolvendo tal infraestrutura essencial pode afetar negativamente nossa capacidade de atender nossos clientes. Como não operamos tal infraestrutura essencial, temos capacidade limitada para proteger nossos sistemas de tecnologia da informação dos efeitos adversos de incidentes cibernéticos.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Fomos objeto de incidentes de segurança cibernética e não podemos garantir que nossos sistemas de tecnologia da informação não sofrerão o impacto de incidentes adicionais no futuro ou que seremos capazes de proteger adequadamente as informações confidenciais que detemos. Se formos vítimas de incidentes cibernéticos bem-sucedidos ou se vivenciarmos incidentes de segurança cibernética no futuro, podemos incorrer em custos substanciais e sofrer outras consequências negativas, como custos de remediação (responsabilidade por ativos ou informações roubadas, ou consertos de dano ao sistema, entre outros), aumento nos custos de proteção de segurança cibernética, perda de receita resultante do uso não autorizado de informação exclusiva ou a falha em reter ou atrair clientes após um incidente de segurança cibernética, como já mencionado, riscos legais e de litígio, aumento em prêmios de seguro, dano à reputação que afete a confiança de nossos clientes e investidores, bem como dano à nossa competitividade, preço de ação e valor de acionista de longo prazo. Qualquer falha nossa em proteger de forma adequada nossos sistemas de tecnologia da informação e os dados confidenciais que detemos pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Mesmo quando uma falha ou interrupção em nossos sistemas ou instalações é resolvida de forma oportuna, ou uma tentativa de incidente cibernético ou outra violação de segurança é evitada ou frustrada com sucesso, recursos substanciais são normalmente dispendidos para fazer isso, e podemos ser obrigados a adotar ações que podem afetar de forma adversa a satisfação ou comportamento do cliente, podendo também representar uma ameaça à nossa reputação.

A divulgação não autorizada de informações confidenciais ou sensíveis dos clientes, a nossa falha ou a percepção por parte de nossos clientes de ter havido falha nossa em cumprir as leis de privacidade ou abordar as preocupações com a privacidade de maneira adequada, podem afetar adversamente nossos negócios e nossa reputação perante os nossos clientes.

Coletamos, armazenamos, processamos e usamos determinadas informações pessoais e outros dados de clientes em nossos negócios. Um risco significativo associado aos nossos negócios e comunicações em geral é a transmissão de informações confidenciais pelas redes públicas. A percepção de preocupações com a privacidade, sejam elas válidas ou não, pode nos afetar negativamente. Também coletamos e processamos um volume considerável de informações relativas a colaboradores, incluindo relacionadas a saúde, etnia, raça e dados biométricos e outras categorias de dados pessoais que são considerados, no Brasil e em legislações internacionais sobre proteção de dados, como sendo dados pessoais sensíveis - sujeitos a um regime e regulamentação legais mais restritos. Devemos garantir que qualquer processamento, coleta, uso, armazenamento, disseminação, transferência e descarte de dados pelos quais somos responsáveis estejam em conformidade com as leis relevantes de proteção de dados e privacidade. A proteção dos dados de nossos clientes, colaboradores, parceiros comerciais da Companhia é fundamental para nós, pois atualmente, vários de nossos clientes nos autorizam a cobrar diretamente suas contas de cartão de crédito, por exemplo.

Nossas instalações e sistemas, seja de nossa plataforma de *e-commerce* ou de nossas lojas físicas, bem como as instalações e sistemas de nossos prestadores de serviços terceirizados, podem estar vulneráveis a violações de segurança, fraude, atos de vandalismo, vírus de computador, dados extraviados ou perdidos, erros humanos ou de programação ou outros eventos similares. Qualquer violação de segurança ou falha percebida envolvendo apropriação indébita, perda ou outra divulgação não autorizada de informações confidenciais, bem como qualquer falha ou suposta falha verificada no cumprimento de leis, políticas, obrigações legais ou

4.1 Descrição dos fatores de risco

normas do setor relacionadas à privacidade e proteção de dados, seja por nós ou por fornecedores em nossa plataforma de mercado on-line, pode prejudicar nossa reputação, nos expor a riscos e responsabilidades de litígios, nos sujeitar à publicidade negativa, interromper nossas operações e prejudicar nossos negócios. Não podemos garantir que nossas medidas de segurança impedirão violações de segurança ou que a incapacidade de as impedir não terá um impacto adverso relevante sobre a nossa Companhia.

Nossos negócios dependem de marcas altamente reconhecidas. Podemos não conseguir manter, modernizar, revitalizar e aprimorar nossas marcas ou receber reclamações desfavoráveis de clientes ou publicidade negativa, o que poderia afetar negativamente nossas marcas.

Acreditamos que nossas marcas (principalmente *Natura, Avon, The Body Shop* e *Aesop*, entre outras) contribuem de maneira significativa para o sucesso de nossos negócios. Também acreditamos que manter, modernizar, revitalizar e aprimorar nossas marcas é fundamental para a manutenção e expansão da nossa base de clientes, fornecedores e consultoras. A manutenção, modernização, revitalização e aprimoramento de nossas marcas também dependerão em grande parte de nossa capacidade de continuar a criar uma experiência de compra positiva para o cliente, por meio de um ambiente agradável em todos os nossos pontos de venda e com base em nossos preços competitivos e na grande variedade e alta qualidade dos produtos e serviços que oferecemos, juntamente com a variedade e conveniência das opções de entrega de produtos. Se não conseguirmos atender a esses padrões, nossos negócios e resultados operacionais poderão ser afetados negativamente.

As reclamações de clientes ou a publicidade negativa sobre os produtos que vendemos, preços que cobramos ou serviços que prestamos podem reduzir a confiança do consumidor e o uso de nossos serviços no futuro, além de afetar negativamente nossos negócios. Além disso, alguns dos produtos que vendemos podem nos expor a reivindicações de responsabilidade pelo produto decorrentes de danos pessoais e podem exigir *recalls* de produtos ou outras medidas. Também devemos ter uma equipe de atendimento ao cliente pronta para resolver irregularidades e controvérsias de maneira eficaz e imediata. O atendimento ao cliente exige gastos significativos com pessoal e investimento no desenvolvimento de programas e infraestrutura de tecnologia para ajudar os representantes de atendimento ao cliente a desempenhar suas funções. A incapacidade de gerenciamento ou treinamento de nossos representantes de atendimento ao cliente de maneira adequada poderá comprometer nossa capacidade de lidar com as reclamações de clientes de forma eficaz. Se não tratarmos as reclamações dos clientes de forma eficaz, nossa reputação e nossos negócios podem ser afetados e podemos perder a confiança de nossos clientes.

Adicionalmente, a publicidade e a cobertura da mídia geralmente exercem influência significativa sobre o comportamento e as ações dos consumidores. Estamos sujeitos à publicidade negativa, que pode levar os nossos clientes a alterar seus hábitos de consumo, nos afetando de forma relevante e adversa. Novas tecnologias, como as redes sociais, são cada vez mais usadas para anunciar produtos e serviços. O uso das redes sociais requer atenção específica, bem como um conjunto de diretrizes de monitoramento e gerenciamento que talvez não possamos desenvolver e implementar com eficácia. Publicações ou comentários negativos sobre nós, nossos produtos, negócios, operações, matérias-primas, conselheiros ou diretores executivos em qualquer rede social ou outro site podem prejudicar relevantemente nossa reputação. Além disso, nossos colaboradores e consultoras podem usar ferramentas de rede social e tecnologias móveis de forma inadequada, o que pode gerar responsabilidades ou levar à exposição de informações

4.1 Descrição dos fatores de risco

confidenciais. A publicidade negativa que significativamente prejudique a reputação de uma ou mais de nossas marcas pode ter um impacto adverso relevante no valor de nossas marcas, o que pode afetar negativamente nossas vendas, nossos negócios, nossa situação financeira e nossos resultados operacionais.

Se não tivermos êxito na implementação de nossa estratégia, nossos negócios, nossa condição financeira e nossos resultados podem ser afetados negativamente.

Se não tivermos êxito em implantar as principais iniciativas que fazem parte de nossa estratégia de gestão de marca, podemos sofrer um impacto negativo na nossa capacidade de (i) fortalecer a nossa marca, assim como nossas outras marcas e submarcas, e sua associação com o bem-estar pessoal, qualidade, inovação e sustentabilidade; (ii) desenvolver proposta de valor e produtos inovadores; (iii) desenvolver com êxito novos produtos nos segmentos de mercado em que atuamos, identificar novas matérias primas, tecnologias e fabricar produtos que respondam às necessidades atuais e tendências do mercado; e (iv) proteger nossas marcas registradas e outros direitos de propriedade intelectual.

A não implantação de outras iniciativas de crescimento também podem afetar negativamente nossos negócios, condições financeiras e resultados das operações.

Se não conseguirmos atualizar nossa carteira de produtos de forma contínua, podemos não ser capazes de manter e expandir nossos diferentes canais de distribuição.

Um elemento essencial da nossa estratégia é nossa capacidade de aumentar nossos canais de distribuição atualizando de forma contínua nossa carteira de produtos inovadores e atrativos. Nossa capacidade de desenvolver nossa carteira de produtos de forma contínua depende de uma série de fatores, incluindo nossa capacidade de prever requisitos de mercado e usar efetivamente novas matérias-primas e tecnologias. Se não conseguirmos atualizar nossa carteira de produtos de forma contínua, a capacidade de manter e expandir nossos diferentes canais de distribuição e nossa base de consultoras poderá ser afetada de maneira negativa.

A interrupção de nossas unidades de pesquisa ou desenvolvimento, de produção e de distribuição pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Desenvolvemos e fabricamos uma parcela significativa de nossos produtos em nossas próprias fábricas. Estamos expostos a certos riscos inerentes às nossas atividades de pesquisa, produção, distribuição e desenvolvimento, incluindo acidentes industriais, ações ambientais, greves e outras disputas trabalhistas, interrupções na logística, fornecimento de energia ou sistemas de informação, perda total ou parcial de unidades operacionais, controle de qualidade dos produtos, segurança, requisitos específicos de licença e outros fatores regulatórios, bem como desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, como a COVID-19, e outros fatores externos sobre os quais não temos controle. Por exemplo, usamos substâncias inflamáveis e explosivas, como álcool, na fabricação de nossos produtos. Esses produtos inflamáveis ou explosivos são armazenados em nossas unidades operacionais e podem danificar nossas instalações e/ou causar ferimentos ou morte a nossos colaboradores. Acidentes em nossas unidades operacionais podem nos expor a riscos relacionados à perda total ou parcial de nossas instalações, ferimentos ou morte de colaboradores, dependendo da gravidade de tais acidentes.

Além disso, dependemos de produção terceirizada para fabricar alguns de nossos produtos. Portanto, como uma companhia envolvida na fabricação, distribuição e pesquisa e desenvolvimento em escala global, estamos sujeitos aos riscos inerentes a essas atividades

4.1 Descrição dos fatores de risco

realizadas por nossos produtores terceirizados. Tais riscos, para nós e para nossos produtores terceirizados, incluem acidentes industriais, eventos ambientais, incêndios, greves e outras disputas trabalhistas ou industriais, interrupções nos sistemas de logística ou de informação (como o sistema de planejamento de recursos empresariais), perda ou comprometimento dos principais locais de fabricação ou distribuição, questões de controle de qualidade de produtos, preocupações com segurança, requisitos de licenciamento e outras questões regulatórias ou governamentais, bem como desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, como a COVID-19, disputas de fronteira, atos de terrorismo e outros fatores externos sobre os quais não temos nenhum controle. Além disso, não há garantia de que todos os nossos produtores terceirizados cumpram suas obrigações segundo os contratos de prestação de serviço que celebramos com eles. Se algum de nossos produtores terceirizados encontrar alguma situação que afete sua produção ou não cumprir suas obrigações contratadas, isso poderá afetar nossa capacidade de entregar nossos produtos ao mercado, o que pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa.

Desde 2020, vivenciamos um aumento no custo de determinadas matérias-primas utilizadas na produção de itens essenciais devido ao aumento na demanda desses insumos em todo o mundo, em decorrência das crises originadas na pandemia de COVID-19 (e.g. insumos utilizados na produção de álcool, óleos utilizados para produção de sabonetes). Essas pressões inflacionárias persistiram e durante 2022 foram agravadas por diversas questões, dentre as quais destacamos a Guerra entre Rússia e Ucrânia que impactou essencialmente o mercado europeu, mas pressionou as referências mundiais de preços e agravou a interrupção nas cadeias de suprimentos globais. Adicionalmente, fatores como: (i) desvalorização da moeda brasileira; (ii) aumento dos custos com logística; e (iii) aumento do preço do petróleo e das commodities, adicionaram maior pressão aos nossos custos de produção e de distribuição. Apesar de alguns preços de commodities apresentarem recentemente uma tendência deflacionária, compramos insumos de valor agregado. Os preços dos insumos estão correlacionados aos preços das commodities, mas essa dinâmica tem sido mais do que compensada pelo aumento dos preços de energia e da inflação como um todo (especialmente salarial).

Podemos, ainda, sofrer interrupções em nossas operações de pesquisa e desenvolvimento, produção ou distribuição em decorrência de incidentes cibernéticos ou outros problemas de TI que podemos encontrar.

Esses riscos podem ser exacerbados por nossos esforços em aumentar a consolidação das unidades que cobrem nossas áreas de fabricação, distribuição e fornecimento. A perda ou o dano a qualquer uma de nossas instalações ou centros, ou aos de nossos produtores terceirizados, poderá ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa.

Podemos encontrar dificuldades em abrir novas lojas e aumentar nossas lojas existentes.

Nosso crescimento está intimamente ligado à nossa capacidade de abrir novas lojas e aumentar lojas existentes, além de identificar e aproveitar novas oportunidades comerciais. Nossa capacidade de abrir novas lojas e aumentar lojas existentes com sucesso depende de vários fatores, os quais incluem, entre outros, a disponibilidade de recursos financeiros ou de financiamento em termos aceitáveis, bem como nossa capacidade de identificar locais apropriados para novas lojas, o que envolve a coleta e análise de dados demográficos e de mercado para determinar se há demanda suficiente por nossos produtos nos locais relevantes,

4.1 Descrição dos fatores de risco

bem como a aquisição de imóveis ou a negociação de contratos de arrendamento mercantil em condições aceitáveis. Além disso, se os consumidores nos mercados em que expandimos ou em que construímos lojas em um novo formato não forem receptivos aos nossos conceitos de varejo ou à nossa presença nesses mercados, podemos ser afetados negativamente. Também podemos estar sujeitos a atrasos resultantes de alterações na legislação, da burocracia governamental ou de eventos imprevistos ou de força maior, como o que passamos durante o COVID-19, que resultaram em custos crescentes e inesperados que não estão incluídos em nossos orçamentos. Qualquer interrupção ou atraso na construção ou no lançamento de nossos projetos, ou quaisquer aumentos de custos, poderia atrapalhar nossos negócios, diminuir nossas receitas previstas no plano de negócios e nos afetar adversamente.

Nosso crescimento orgânico, bem como o crescimento decorrente de aquisições, pode colocar uma pressão significativa em nossos recursos gerenciais, operacionais e financeiros. A nossa capacidade de gerenciar nosso crescimento futuro dependerá da capacidade de continuar implementando e melhorando sistemas de informações operacionais, financeiras e de gerenciamento em tempo hábil e de treinar, motivar e gerenciar uma força de trabalho ampliada, incluindo nossa capacidade de recrutar pessoal qualificado com a experiência e as habilidades técnicas necessárias e a integração de nossa força de trabalho existente com a de qualquer empresa que possamos adquirir. A falha no gerenciamento eficaz de nossa expansão pode levar a um aumento de custos, uma queda nas vendas e uma rentabilidade reduzida das nossas operações.

Nossos negócios dependem de uma cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, estamos sujeitos a riscos inerentes à logística.

Se as operações em nossos centros de distribuição ou as operações de nossos fornecedores bem como prestadores de serviço forem afetadas adversamente por fatores fora de nosso controle, como incêndios, desastres naturais, mudanças climáticas extremas, surtos de doenças ou pandemias, como a COVID- 19, conflitos armados, como a guerra entre a Rússia e a Ucrânia, greves e paralisações, falta de energia, falhas nos sistemas, queimadas e desmatamentos florestais, entre outros, a distribuição de produtos para as regiões em que atuam os fornecedores e/ou centro de distribuição afetados poderão ser prejudicadas, o que pode nos afetar adversamente. Nossas operações podem ser afetadas material e adversamente se não formos capazes de encontrar novos fornecedores, abrir novos centros de distribuição ou expandir nossos centros de distribuição existentes, a fim de atender à demanda de fornecimento de nossos clientes. Especialmente no que diz respeito aos nossos produtos cujo processo de produção envolve o uso de ingredientes bioativos obtidos por nossos fornecedores em região de floresta, qualquer evento que possa destruir o bioma em questão e que prejudique a sustentabilidade da economia da região afetada pode ter efeito adverso relevante sobre a nossa cadeia de suprimentos e gerar, conseqüentemente, riscos importantes relacionados ao nosso processo de manufatura de produtos identificados com a nossa marca e à logística de nossos produtos.

Desde 1988 o Governo Federal do Brasil disponibiliza gratuitamente dados de desmatamento da floresta amazônica brasileira através do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais ("INPE"), ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O monitoramento do desmatamento é feito por dois sistemas a partir do uso de imagens de satélites: Detecção do Desmatamento em Tempo Real ("DETER") e pelo Programa de Cálculo do Desflorestamento da Amazônia ("PRODES"). O DETER produz alertas diários sobre o desmatamento aos órgãos de controle e fiscalização e o PRODES fornece taxas anuais do desmatamento. A Companhia lidera o portal PlenaMata (<https://plenamata.eco/>), que visa mobilizar pessoas e instituições em prol do desmatamento

4.1 Descrição dos fatores de risco

zero na Amazônia, também divulga em tempo real dados de desmatamentos de base de dados do DETER e PRODES. O PlenaMata (DETER/INPE) detectou em 2022 1 milhão de hectares de desmatamento, um aumento de 22% em relação a 2021.

Se os esforços e medidas para conter o aumento e reduzir os índices de desmatamento na região da Amazônia não forem eficazes, a disponibilidade de matérias-primas críticas, que extraímos da biodiversidade brasileira, pode ser reduzida, o que afetaria negativamente nossa cadeia de produção, nossos custos, a disponibilidade de nossos produtos, bem como nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

Além disso, quaisquer interrupções, falhas ou mudanças significativas na infraestrutura de logística que nós ou nossos fornecedores usamos para entregar produtos em nossos centros de distribuição podem impedir a entrega oportuna ou bem-sucedida dos produtos a nossos clientes e afetar adversamente nossas operações.

Nossa rede de distribuição é sensível à flutuação nos preços do petróleo, e qualquer aumento no preço, interrupção no fornecimento ou escassez de combustível poderá resultar no aumento dos custos de remessa e afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais. Além disso, se forem adotadas normas rigorosas para combater o tráfego nas ruas, impondo maiores restrições à entrega de produtos a nossos clientes dentro de certas horas do dia em determinadas localidades onde operamos, nossa capacidade de distribuir produtos em tempo hábil aos nossos clientes poderá ser afetada. Um aumento geral no tráfego nas ruas também pode afetar nossa capacidade de distribuir produtos para nossos clientes em tempo hábil. Além disso, nossos negócios de e-commerce estão sujeitos a riscos semelhantes e, à medida que expandirmos nossa plataforma de e-commerce, esses riscos poderão afetar nossa capacidade de entregar produtos a nossos consumidores finais em tempo hábil. Qualquer incapacidade de entregar os produtos que vendemos a nossos clientes por meio de nossa plataforma de e-commerce com rapidez e êxito pode resultar na perda de seus negócios e afetar adversamente nossa reputação, o que pode ter um impacto adverso em nossas vendas.

Nosso sucesso depende, em parte, da qualidade, segurança e eficácia de nossos produtos.

Podemos estar sujeitos a reivindicações de responsabilidade se nossos produtos forem considerados impróprios para uso humano ou causar doenças. Os produtos podem se tornar impróprios para uso humano devido à contaminação dos ingredientes, acidental ou não, e à violação das regras aplicáveis. A contaminação de ingredientes de nossos produtos pode ocorrer durante os processos de transporte, produção, distribuição e vendas devido a razões desconhecidas por nós ou fora de nosso controle, como atos conduzidos por má-fé, sabotagem ou falha sistêmica cujas causas são desconhecidas. A ocorrência de tais problemas pode resultar em recalls de produtos e sanções regulatórias que causarão sérios danos à nossa reputação e marca, bem como perda de receita. Não podemos assegurar que esses incidentes não ocorrerão no futuro. Além disso, a publicidade adversa sobre esses tipos de preocupações relacionadas à nossa marca ou ao setor como um todo, sejam elas legítimas ou não, pode desestimular os consumidores a comprar nossos produtos. Se os consumidores perderem a confiança em nossa marca, poderemos ter quedas de longo prazo em nossas vendas, resultando em prejuízos que podemos não conseguir recuperar.

Os benefícios previstos decorrentes da nossa operação como uma empresa combinada com a Avon podem não ser alcançados.

4.1 Descrição dos fatores de risco

O sucesso da integração da Avon ("Transação") dependerá, em parte, da nossa capacidade e da Avon em obter os benefícios esperados da combinação dos negócios das companhias. Não podemos garantir que essa combinação seja conduzida sem dificuldades, que podem incluir, entre outras coisas, a perda de pessoal-chave, desvio da atenção da administração, a interrupção de nossos respectivos negócios em andamento ou possíveis inconsistências em normas, procedimentos e políticas da Natura &Co Holding. Além disso, nós e a Avon podemos ser obrigadas a fazer investimentos ou despesas de capital imprevisíveis, a fim de manter, integrar, aprimorar ou sustentar nossas operações. A integração de nossas respectivas operações pode envolver riscos financeiros e custos imprevisíveis e adicionais, como a ocorrência de baixas inesperadas, o impacto de tratamentos fiscais e contábeis adversos e obrigações imprevisíveis ou desconhecidas relacionados à Avon ou a nós.

As dificuldades de combinar os negócios das companhias, poderão diminuir ou atrasar o efeito acumulado previsto da Transação, as quais consistem em, dentre outras:

- o gerenciamento de uma companhia bem maior;
- a coordenação de organizações geograficamente separadas;
- o possível desvio da atenção da administração e recursos de outras oportunidades estratégicas e de questões operacionais;
- alinhamento e execução da nossa estratégia após a Transação;
- a manutenção das consultoras e representantes atuais e a atração de novas consultoras e representantes;
- a manutenção dos clientes atuais e a atração de novos clientes;
- a manutenção da qualidade do nível de serviço de entregas e relacionamento com nossas consultoras e representantes;
- a manutenção da motivação dos colaboradores e a contratação de pessoal-chave da administração e de outros colaboradores;
- a integração de duas culturas comerciais únicas, que podem ser incompatíveis;
- a possibilidade de suposições incorretas subjacentes às expectativas em relação ao processo de combinação;
- a manutenção da força de nossas marcas de maneira segregada;
- a consolidação de infraestruturas corporativas e administrativas, bem como a eliminação de operações duplicadas;
- a coordenação dos esforços de planejamento comercial e *marketing*;
- a integração de tecnologia da informação e implementação de novos sistemas e aplicativos de modo completo, adequado e dentro do prazo planejado;
- o acompanhamento das alterações na legislação ou no regulamento aplicável no ambiente complexo de marcas e regiões;
- o gerenciamento da distribuição de nossos produtos considerando o impacto de todas as variáveis no processo completo de entregas;
- o gerenciamento de custos ou ineficiências tributárias associadas às mudanças societárias;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- o cumprimento do cronograma para todas as fases;
- a segurança de nossos sistemas contra-ataques cibernéticos;
- o cumprimento de leis de proteção de dados que serão exponencialmente maiores;
- as mudanças estratégicas de portfólio e modelo de negócio;
- da capacidade em harmonizar contratos em condições favoráveis;
- fatores externos os quais não temos controle como desastres naturais, mudanças climáticas, questões políticas, entre outros;
- despesas imprevistas ou atrasos associados à Transação; e
- a tomada de providências necessárias para obter aprovações regulatórias.

Mesmo se as nossas operações e as operações da Avon forem integradas com sucesso, podemos não obter todos os benefícios da Transação, incluindo sinergias estimadas, economia de custos e oportunidades de crescimento, dentro do prazo esperado de cinco anos, se houver. A economia de custos real, os custos necessários para realizar a economia de custos e a fonte dessa economia podem diferir substancialmente das nossas estimativas e das estimativas da Avon

Além disso, em decorrência do impacto causado pela pandemia de COVID-19 e, a guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia, temos vivido significativa volatilidade, incerteza e perturbação econômica, o que afetou e pode continuar afetando negativamente nossos planos de integração com a Avon e podem afetar material e adversamente nossos resultados operacionais, fluxos de caixa e posição financeira.

A interrupção de nossos principais sistemas de tecnologia da informação, ou "TI", pode afetar negativamente nossos negócios, condição financeira, resultados operacionais e reputação, bem como aumentar nossos custos.

Nossos sistemas e infraestrutura de TI, bem como os de terceiros, são essenciais para o nosso desempenho. Os sistemas de TI que usamos incluem sistemas de suporte para relatórios financeiros, ferramentas baseadas na web e uma rede interna de comunicação e transferência de dados. Também usamos uma variedade de ferramentas tecnológicas (sistema de pedidos on-line, faturamento eletrônico e ferramentas de treinamento *online*) para que elas nos auxiliem e nos ajudem na comunicação com nossas consultoras. Nos próximos anos, planejamos aumentar o uso de ferramentas de TI para a comunicação com nossas consultoras e representantes. Em muitos casos, usamos prestadores de serviço terceirizados para fornecer esses sistemas de TI. Nos últimos anos, realizamos iniciativas que aumentaram nossa dependência de sistemas de TI, o que resultou na terceirização de certos serviços e funções, como sistemas globais de TI de recursos humanos, suporte de *call center*, serviços de suporte de representante de vendas e outros processos de TI.

Qualquer um de nossos sistemas e infraestrutura de TI, ou os de prestadores de serviço terceirizados, está sujeito a falhas ou interrupções inerentes ao cenário complexo de aplicativos localizados e à arquitetura do sistema. Incidentes originados em sistemas legados ou não integrados, ou ambos, bem como incêndios, inundações, falha de energia, falha de telecomunicações, ataques terroristas, invasões, corrupção de dados e eventos semelhantes também podem ocorrer. Outros riscos e desafios podem surgir à medida que atualizamos, modernizamos e padronizamos nossos sistemas de TI.

Nossos sistemas também podem estar vulneráveis a vírus de computador, falhas na segurança de dados, invasões, corrupção de dados e interrupções semelhantes causadas pelo acesso não

4.1 Descrição dos fatores de risco

autorizado a esses sistemas. Contamos com nossos colaboradores, consultoras, representantes e terceiros em nossas operações diárias e em andamento, que podem, em decorrência de erro humano ou má conduta, ou falha, interrupção, incidentes cibernéticos ou outras violações de segurança de sistemas de terceiros ou de infraestrutura, nos expor a riscos. Além disso, nossa capacidade de proteger e monitorar as práticas de nossos prestadores de serviço terceirizados é mais limitada do que nossa capacidade de proteger e monitorar nossos próprios sistemas e infraestrutura de TI. A ocorrência desses e de outros incidentes pode danificar nossos sistemas e infraestrutura de TI, ou os dos terceiros, e afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Como as técnicas usadas pelos criminosos cibernéticos mudam com frequência, uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança pode passar despercebida por um período.

Uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança de nossos sistemas ou infraestrutura de TI, ou de nossos prestadores de serviço terceirizados, poderia resultar em roubo, transferência, acesso não autorizado, divulgação, modificação, uso indevido, perda ou destruição de dados da nossa Companhia, de colaboradores, das consultoras e representantes, de clientes, de fornecedores ou de terceiros, incluindo dados sensíveis ou confidenciais, informações pessoais e propriedade intelectual. Além disso, implementamos o trabalho remoto em alguns dias da semana, e isso exige que continuemos confiando em sistemas de TI de acesso remoto, o que aumenta o risco de indisponibilidade de nossos sistemas e infraestrutura, interrupção dos serviços de telecomunicações, falhas e nos expõe a uma maior vulnerabilidade a ataques cibernéticos. Qualquer um desses desenvolvimentos pode afetar adversamente nossa capacidade de conduzir nossos negócios, que pode ser afetado negativamente.

Esforços e investimentos em sistemas e infraestrutura de TI são caros e, podem não ser suficientes para acompanhar as necessidades do mercado ou sua implementação pode durar mais tempo que o esperado, aumentando nossa vulnerabilidade em interrupções sistêmicas e ataques cibernéticos. Além disso, à medida que as ameaças cibernéticas continuam evoluindo, podemos ser obrigados a gastar mais recursos significativos para continuar modificando ou aprimorando nossas medidas de proteção ou investigando e solucionando quaisquer vulnerabilidades de segurança da informação. Como uma companhia que opera globalmente, podemos ser afetados por acordos comerciais entre nós e organizações de processamento, por leis e regulamentos existentes e propostos e por políticas e práticas governamentais relacionadas à segurança cibernética, à privacidade e à proteção de dados.

Os nossos dados e os de prestadores de serviço terceirizados, bem como os sistemas e infraestrutura de TI, podem estar vulneráveis. Não há garantia de que nossos esforços impedirão uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança dos nossos sistemas e infraestrutura de TI ou de prestadores de serviço terceirizados ou que detectaremos e reagiremos adequadamente se houver uma falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança. Qualquer falha, interrupção, incidente cibernético ou outra violação de segurança pode afetar adversamente nossos negócios, incluindo a capacidade de expandir nossos negócios, causar danos à nossa reputação, resultar em aumento de custos para abordar problemas de dados internos, de segurança e de pessoal e resultar em violações das leis de privacidade aplicáveis e outras leis e obrigações financeiras externas, como multas governamentais, penalidades ou procedimentos regulatórios, esforços de remediação, como notificação de violações e monitoramento de roubo de identidade e litígios privados de terceiros com custos potencialmente significativos. Isso também pode resultar na deterioração da

4.1 Descrição dos fatores de risco

confiança que nossos colaboradores, consultoras e representantes, clientes ou fornecedores depositam em nós, o que pode fazer com que eles interrompam os negócios conosco ou resultar em outras desvantagens competitivas.

Nossa subsidiária Avon foi alvo de um incidente de segurança cibernética que interrompeu seus sistemas.

Tomamos conhecimento de que a Avon foi exposta a um ciberincidente que interrompeu alguns dos seus sistemas e afetou parcialmente suas operações.

O incidente cibernético resultou no deslocamento das receitas da Avon do segundo trimestre para o terceiro trimestre de 2020, tendo em vista o acúmulo dos pedidos gerados por tais incidentes.

Concluimos que os controles da Avon relacionados ao ambiente de TI não foram projetados e/ou operados de forma eficaz para impedir acessos e alterações no Sistemas de TI e suporte ao processamento de informações financeiras. Em decorrência do incidente, a Avon realizou procedimentos para validar a precisão e integridade, concluindo que a magnitude das deficiências de controle representava uma fraqueza material nos controles gerais de TI da AVON. Dessa forma, acreditamos que, se o incidente tivesse ocorrido de outra forma, poderia ter resultado em um impacto material em suas demonstrações financeiras

Como resultado do incidente, a Avon pode estar sujeita a litígios e investigações por parte dos reguladores nas jurisdições em que opera. A Avon pode incorrer em perdas associadas a possíveis reclamações de terceiros ou indivíduos, bem como multas, penalidades e outras sanções impostas pelos reguladores relacionadas ou decorrentes do incidente. A Avon também pode incorrer em contingências relacionadas ao incidente. A Avon não é capaz de prever com segurança todas as perdas que podem ocorrer como resultado do incidente, e tais perdas excessivas podem ter um efeito material adverso sobre a Avon e nossa condição financeira ou resultados de operações em períodos futuros.

Não podemos garantir que as estruturas e medidas de segurança da Avon serão bem-sucedidas na prevenção de futuros incidentes de segurança cibernética. Além disso, os custos dessas medidas e atenção gerencial necessária pode ser significativa. Além disso, o incidente pode ter um impacto negativo na reputação da Avon e fazer com que clientes, fornecedores e outros terceiros com os quais a Avon mantém relações podem perder a confiança na Avon. Não podemos determinar definitivamente o impacto sobre esses relacionamentos e se a Avon precisará se envolver em alguma atividade para reconstruí-los.

Nossa incapacidade de atrair e manter nossas consultoras e representantes pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Nossa incapacidade de atrair e manter consultoras e representantes pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. A Natura e a Avon conduzem seus negócios nos países em que atuam principalmente na forma de vendas diretas por meio de uma rede de revendedores independentes, que compram e revendem os produtos das marcas Natura e Avon, respectivamente. Essas consultoras compõem o principal canal de vendas dos nossos produtos das marcas Natura e Avon e nossa expansão comercial está vinculada ao crescimento dessa rede de revendedores.

As consultoras são revendedoras autônomas que compram produtos diretamente da Natura e os revendem para seus clientes. Não há acordo de exclusividade entre a Natura e as consultoras, bem como não se exige um período mínimo de credenciamento com a Companhia. Da mesma forma, as representantes da Avon são revendedoras autônomas e sem qualquer relação de

4.1 Descrição dos fatores de risco

prestação de serviços com a Companhia. Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos aproximadamente 2 milhões de consultoras atuando nesse modelo pela Natura e aproximadamente 4 milhões de consultoras atuando nesse modelo pela Avon. Há uma alta taxa de rotatividade entre consultoras e representantes, o que é uma característica comum do negócio de vendas diretas. Nosso sucesso na permanência das consultoras e representantes como revendedoras depende de uma série de fatores, que incluem:

- manter relações comerciais estreitas e de qualidade com consultoras e representantes;
- continuar a criar produtos inovadores e de sucesso, o que é importante para garantir o interesse das consultoras em nossa Companhia e na marca Natura, e dos nossos representantes na marca Avon;
- manter os preços médios de produtos que permitem as consultoras e representantes aumentar seus lucros;
- percepção pública das nossas marcas Natura e Avon, das suas respectivas linhas de produtos e do canal de vendas diretas;
- competitividade entre consultoras e representantes de outras companhias de vendas diretas;
- nossa capacidade em manter nossos níveis de atendimento e entregas de nossos produtos para nossas consultoras e representantes;
- condições macroeconômicas no Brasil e outros países em que operamos;
- nossa capacidade de executar com sucesso nossa estratégia digital;
- nossa capacidade de implementar com sucesso outras iniciativas no canal de venda direta;
- nossa capacidade de melhorar nossos catálogos e ofertas de produtos;
- as condições legais, administrativas e outras condições impostas às consultoras e representantes pelas autoridades dos países nos quais operamos; e
- nossa capacidade de melhorar nosso *marketing* e publicidade.

Talvez não consigamos executar nossa estratégia de suprir um volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos ou de gerenciar nosso suprimento de estoque de maneira adequada, o que poderia ter um impacto adverso relevante sobre nossa Companhia.

Nossos negócios dependem de nossa capacidade de obter estrategicamente um volume e variedade suficientes de produtos a preços competitivos. Além disso, podemos ter um estoque bem excessivo de produtos de baixa aceitação e ser forçados a implementar reduções de preço significativas. Não podemos garantir que seremos capazes de identificar a demanda adequada dos clientes e aproveitar as oportunidades de compra apropriadas, o que pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios e resultados financeiros. Além disso, as mercadorias com excesso de estoque em nossos centros de distribuição podem se tornar obsoletas ou sua validade pode expirar ao longo do prazo necessário para vender esses produtos aos nossos clientes. Além disso, o manuseio inadequado poderá resultar em quebra ou mau funcionamento dos produtos.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Além disso, mudanças estratégicas em nosso portfólio podem não ser tão bem aceitas pelos nossos clientes causando perda de nosso canal de vendas, afetando negativamente a nossa reputação junto aos consumidores atuais e futuros, bem como a nossa imagem e marcas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre as nossas condições comercial e financeira.

Ademais, se a nossa Companhia ou qualquer prestador de serviço de armazenagem terceirizado contratado por nós não conseguir armazenar nosso estoque em condições ideais, como temperaturas e níveis de umidade ideais, a qualidade e o prazo de validade de nossos produtos podem ser afetados negativamente e, conseqüentemente, poderemos sofrer danos à nossa reputação, o que poderá afetar adversamente nossos resultados operacionais.

Nossas vendas comparáveis de lojas (comparable sales ou same store sales) e o desempenho financeiro trimestral podem variar por diversos motivos, o que pode ter um impacto adverso relevante em nosso desempenho financeiro.

Nossas vendas comparáveis de lojas e os resultados operacionais trimestrais flutuaram no passado e é esperado que continuem flutuando no futuro. Vários fatores afetam nossas vendas comparáveis de lojas e o desempenho financeiro trimestral, incluindo:

- condições econômicas e políticas globais, incluindo a guerra entre Rússia e Ucrânia;
- sazonalidade;
- mudanças em nossa estratégia ou mix de merchandising;
- a eficácia do nosso gerenciamento de inventário;
- tempo e concentração de novas aberturas de lojas, incluindo recursos humanos adicionais;
- requisitos e custos relacionados à pré-abertura e a outros custos de inicialização;
- canibalização das vendas de lojas existentes pelas aberturas de novas lojas;
- níveis de despesas com pré-abertura associadas a novas lojas;
- tempo e eficácia de nossas atividades de *marketing*, como novos produtos e *marketing* direto;
- publicidade em televisão, revistas e outros meios
- ações de nossos concorrentes, sejam eles novos ou existentes;
- condições econômicas gerais e, em particular, o ambiente de vendas no mercado de varejo; e
- a motivação e eficácia dos colaboradores de nossas lojas.

Conseqüentemente, nossos resultados trimestrais não indicam necessariamente os resultados previstos para qualquer outro trimestre, e as vendas comparáveis das lojas para qualquer período futuro específico podem diminuir. Nesse caso, nossos resultados operacionais podem variar significativamente.

Estamos expostos a certos riscos por nosso negócio ser conduzido principalmente no canal de vendas diretas.

Determinadas partes do nosso negócio são conduzidas principalmente no nosso canal de vendas diretas. As vendas são efetuadas para o consumidor final principalmente por meio de venda direta pelas consultoras da Natura e representantes da Avon, que são revendedoras autônomas e

4.1 Descrição dos fatores de risco

independentes, sem qualquer relação de prestação de serviços com a Natura. Nosso modelo de venda direta contém um risco inerente de créditos de liquidação duvidosa, o que é exacerbado se as condições financeiras dos representantes se deterioram. Além disso, os hábitos de compra dos consumidores, incluindo a redução de compra de produtos de beleza e produtos relacionados em geral, ou a redução de compras de representantes por meio de venda direta ao comprar produtos de beleza e produtos relacionados em outros canais como varejo, podem reduzir nossas vendas, impactar nossa capacidade de executar nossa estratégia comercial global ou causar um efeito adverso relevante no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados de operações ou fluxos de caixa.

Dentro do canal de venda direta, frequentemente competimos país por país com nossos concorrentes de venda direta. Há uma série de companhias de venda direta que vendem linhas de produto semelhantes à nossa, sendo que algumas têm operações no mundo inteiro e competem conosco globalmente. Diferentemente de uma típica companhia de bens de consumo não duráveis ("CPG") que opera dentro de um amplo grupo de consumidores, vendedores diretos competem por representantes ou talentos empreendedores ao fornecer uma oportunidade mais competitiva ou um "melhor negócio" do que o oferecido pela concorrência. A oferta de uma oportunidade de empreendimento comercial atraente para as consultoras da Natura ou representantes da Avon é tão essencial quanto desenvolver e comercializar produtos novos e inovadores. Portanto, em contraste a típicas companhias de CPG, devemos primeiro competir por um conjunto limitado de representantes antes de atingirmos o consumidor final.

Consultoras e representantes são atraídos por uma empresa de venda direta por oportunidades competitivas comerciais, frequentemente por meio de incentivos comerciais na indústria de venda direta. Como resultado, estamos sujeitos a uma alta rotatividade entre consultoras e representantes e a uma concorrência significativa para a atração de consultoras e representantes de outras empresas de venda direta ou de comercialização de rede, bem como a concorrência significativa de outras oportunidades não diretas de proventos de venda. Desse modo, algumas vezes é necessário alterar nossos modelos comerciais para sermos competitivos. Portanto, é continuamente necessário inovar e aprimorar nosso modelo de venda direta, bem como atrair e incentivar a permanência de novas consultoras e representantes, o que pode causar impactos negativos no nosso canal de vendas e em relação à nossa reputação perante os consumidores atuais e futuros, bem como das nossas imagem e marcas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre as nossas condições comercial e financeira.

Além disso, se perdermos participação de mercado no canal de venda direta, nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma adversa. Ainda, se qualquer governo ou órgão regulatório como o Brasil ou a União Europeia banir ou restringir rigorosamente nossos métodos de negócio ou modelo operacional/comercial de venda direta, nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma adversa.

Podemos vivenciar dificuldades financeiras e estratégicas e atrasos ou custo inesperados ao concluir o "Open Up & Grow Avon" e qualquer outra iniciativa de reestruturação e economia de custos, incluindo a obtenção de quaisquer economias antecipadas e benefícios dessas iniciativas.

Em janeiro de 2016, anunciamos um plano de transformação ("Plano de Transformação"), o qual foi concluído ao longo de 2018, por meio do qual, demos início, em setembro de 2018, a uma estratégia de retomada do crescimento da Avon ("Open Up Avon"). Em maio de 2020, a nova

4.1 Descrição dos fatores de risco

administração da Avon Internacional atualizou a referida estratégia de crescimento, por meio do lançamento do projeto "Open Up & Grow Avon", no intuito de acelerar a transformação da Avon.

Como um elemento deste novo plano, a Avon continuará focando em gerar uma economia de custos a partir de eficiências em fabricação e suprimento, distribuição, atividades gerais e administrativas e funções de back office, bem como por meio de gestão de receita, juros e tributos. Pretende-se atingir essas economias por meio de ações de reestruturação (que podem resultar em ônus relativo a verbas rescisórias, rescisões de contrato e baixas estoque e de outros ativos), bem como de outras estratégias de economia de custo que não resultem em ônus de reestruturação.

Conforme continuamos o trabalho para redimensionar a estrutura de custo da Avon, podemos não realizar economias ou benefícios antecipados de uma ou mais das várias iniciativas de reestruturação e economia de custo que podemos assumir como parte desses esforços, no todo ou em parte ou dentro dos períodos que esperamos. Outros eventos e circunstâncias, como dificuldades financeiras e estratégicas e atrasos ou custos inesperados, incluindo o impacto de moeda estrangeira e pressões inflacionárias, podem ocorrer, o que pode resultar na não realização de nossas metas ou na compensação dos benefícios financeiros de alcançar essas metas. Se não conseguirmos realizar essas economias ou benefícios, ou de outra forma deixarmos de investir em iniciativas de crescimento, nosso negócio pode ser afetado adversamente. Além disso, quaisquer planos para investir tais economias e benefícios antes do crescimento futuro significa que tais custos serão incorridos independentemente de realizarmos essas economias e benefícios. Também estamos sujeitos aos riscos de interrupções trabalhistas, publicidade negativa e interrupção do negócio em conexão com essas iniciativas, e a falha em realizar economias ou benefícios antecipados de tais iniciativas podem ter um efeito adverso relevante no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados de operações e fluxos de caixa.

Nossos modelos de negócios de franquia apresentam vários riscos.

Nosso sucesso depende cada vez mais da cooperação e do sucesso financeiro dos franqueados. Ainda assim, temos influência limitada sobre suas operações. Nossas margens de lojas físicas de varejo surgem de duas fontes principais: taxas de lojas franqueadas (por exemplo, aluguel e royalties com base em um percentual de vendas, bem como as receitas de produtos que vendemos a nossos franqueados) e, em menor grau, vendas de lojas operadas pela Companhia. Nossos franqueados gerenciam seus negócios de forma independente e, portanto, são responsáveis pela operação diária de suas lojas. As receitas que obtemos das lojas franqueadas dependem amplamente da capacidade de nossos franqueados aumentarem suas vendas. Se nossos franqueados não apresentarem crescimento de vendas, nossas receitas e margens poderão ser afetadas negativamente em decorrência disso. Além disso, se as tendências de vendas piorarem para os franqueados, seus resultados financeiros poderão se deteriorar, o que poderia resultar, entre outras coisas, no fechamento de lojas ou aumento no atraso de créditos de liquidação duvidosa de não pagamento em mercados gravemente afetados pela pandemia global, ou na redução de pagamentos recebidos por nós, ou interrupção no padrão de pedido do franqueado principal. Nosso esforço de refinanciamento aumentará essa dependência e o impacto desses fatores.

Nosso sucesso também depende cada vez mais da vontade e capacidade de franqueados independentes de implementar grandes iniciativas, que podem incluir investimentos financeiros, e permanecer alinhados conosco em planos operacionais, promocionais e de reinvestimento intensivo em capital. Podemos também ser impactados negativamente na medida em que

4.1 Descrição dos fatores de risco

franqueados rescindam seus contratos de franquia. A capacidade dos franqueados de contribuir para a consecução de nossos planos depende em grande parte da disponibilidade de financiamento com taxas de juros aceitáveis a eles e pode ser afetada negativamente pelos mercados financeiros em geral ou pela capacidade creditícia de nossos franqueados ou da nossa Companhia. Nosso desempenho operacional também pode ser afetado negativamente se nossos franqueados tiverem problemas operacionais ou projetarem uma imagem inconsistente com nossa marca e valores, principalmente se nossos direitos contratuais e outros direitos e recursos forem limitados, custosos para serem exercidos ou estiverem sujeitos a litígios. Se os franqueados não tiverem êxito ao operar as lojas de maneira consistente com nossos padrões exigidos, a imagem e a reputação de nossas marcas poderão ser prejudicadas, o que, por sua vez, poderá afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais de forma relevante.

Não temos seguro contra todos os riscos que afetam nossas atividades e nossa cobertura de seguro pode não ser suficiente para cobrir todas as perdas e/ou responsabilidades que possam ser incorridas por nossas operações.

Não podemos garantir que nossa cobertura de seguro estará sempre disponível ou será suficiente para cobrir quaisquer indenizações por danos resultantes de qualquer tipo de reivindicação. Além disso, o risco de ataques cibernéticos continua sendo de grande importância em nossos mapeamentos, pois sabemos que embora estejamos realizando grandes investimentos de proteção de nossos sistemas e ambientes tecnológicos, não há como garantir totalmente o restabelecimento de serviços ou que os seguros que temos atualmente serão suficientes em termos de cobertura.

Outro ponto é que há riscos os quais podem não ser cobertos por nossas apólices, como guerras, força maior ou certas interrupções nos negócios. Ainda, não podemos garantir que, quando nossas apólices de seguro atuais expirarem, poderemos renová-las em termos suficientes e favoráveis. As reivindicações que não estiverem cobertas por nossas apólices podem nos afetar adversamente, bem como se não conseguirmos renovar nossas apólices de seguro.

Podemos não ser capazes de proteger nossos direitos de propriedade intelectual. Se não conseguirmos proteger nossos direitos de propriedade intelectual, especificamente patentes e marcas comerciais, nossa capacidade de concorrer pode ser afetada adversamente.

Nosso sucesso futuro depende altamente de nossa capacidade de proteger nossas marcas atuais e futuras (incluindo nossas marcas próprias) e de defender nossos direitos de propriedade intelectual, incluindo marcas comerciais, patentes, nomes de domínio, segredos comerciais e *know-how*. Além disso, o uso inadequado ou não autorizado de nossos direitos de propriedade intelectual, especialmente marcas comerciais, poderá diminuir o valor de nossas marcas, bem como causar um declínio em nossas vendas. Também existe o risco de, mesmo se por omissão, não conseguirmos renovar uma marca comercial em tempo hábil ou de que terceiros contestem, e consigam obter a invalidade de qualquer marca comercial, existente ou futura, emitida ou licenciada para nós. O monitoramento de uso não autorizado de propriedade intelectual requer esforços significativos, e não podemos ter certeza de que as medidas que tomamos para proteger nossa carteira de direitos de propriedade intelectual serão suficientes ou de que terceiros não infringirão ou desapropriarão os direitos de propriedade intelectual. Se não conseguirmos proteger nossos direitos de propriedade intelectual contra infração ou apropriação indébita, isso poderá ter um impacto adverso relevante sobre a nossa Companhia e, em particular, sobre nossa capacidade de desenvolver nossos negócios.

4.1 Descrição dos fatores de risco

O mercado dos nossos produtos depende em grande medida do valor associado às nossas inovações de produto e à nossa marca. Detemos as patentes e marcas comerciais relevantes utilizadas em conexão com a comercialização e distribuição dos nossos maiores produtos onde tais produtos são majoritariamente vendidos. Não temos como garantir os direitos associados a propriedade intelectual que registramos em certos países onde atuamos. Além disso, as leis de certos países estrangeiros, incluindo muitos mercados emergentes, podem não proteger completamente nossos direitos de propriedade intelectual. Os custos necessários para proteger nossas patentes e marcas comerciais, especialmente em mercados emergentes, podem ser substanciais.

Como as nossas marcas são conhecidas em todo o mundo, já sofremos falsificação e imitação de muitos produtos de consumo, incluindo cosméticos. Não podemos garantir que falsificações e imitações não ocorrerão ou, caso ocorram, que poderemos detectar e resolver o problema de maneira eficaz. Qualquer ocorrência de falsificação ou imitação poderá afetar negativamente nossa reputação e o nome de nossa marca, levar à perda de confiança do consumidor em nossa marca e, conseqüentemente, afetar adversamente nossos resultados operacionais.

As leis de alguns países estrangeiros não protegem nossos direitos de propriedade intelectual como as leis do Brasil, dos Estados Unidos ou dos Estados-membros da União Europeia. Em decorrência disso, talvez não consigamos proteger adequadamente nossos direitos de propriedade intelectual por meios legais em algumas jurisdições em que operamos. O litígio poderá ser necessário no futuro para fazer valer nossos direitos de propriedade intelectual ou para determinar a validade e o escopo dos direitos de propriedade de terceiros. Os custos necessários para proteger nossas marcas comerciais, nomes comerciais e patentes, incluindo despesas e honorários advocatícios, poderão ser substanciais.

O litígio também poderá ser necessário para a defesa de reivindicações de violação ou invalidez de terceiros, à medida que buscamos ativamente a inovação no setor de cosméticos e produtos de higiene pessoal e aumentamos o valor de nossa carteira de propriedade intelectual. Um resultado adverso em litígios ou qualquer processo semelhante poderá afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. Além disso, o desvio da atenção e dos recursos da administração ao abordar qualquer reivindicação de litígio de propriedade intelectual, independentemente de sua reivindicação ser válida, poderá ser significativo e afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Nosso endividamento e qualquer incapacidade futura de satisfazer qualquer uma de nossas obrigações sob o nosso endividamento pode nos afetar de forma adversa ao reduzir nossa flexibilidade para responder a mudanças em condições econômicas e comerciais.

Em 31 de dezembro de 2022 tínhamos R\$ 13,3 bilhões de endividamento em aberto (empréstimos, financiamento, debêntures e arrendamentos mercantis circulantes e não circulantes). Contamos com a obtenção de financiamento e refinanciamento de dívidas existentes para operar nossos negócios, implementar nossa estratégia e expandir nossos negócios. As recentes interrupções nos mercados de crédito globais e seus efeitos sobre as economias global e brasileira podem afetar adversamente nossa capacidade de levantar capital e os nossos negócios. Podemos também incorrer em endividamento de longo prazo adicional e linhas de crédito de capital de giro para satisfazer necessidades futuras de financiamento, sujeito a determinadas restrições sob nosso endividamento, que aumentariam nosso endividamento total. Podemos também não conseguir gerar fluxo de caixa suficiente de operações e empréstimos futuros, e outros financiamentos podem não estar disponíveis em um valor suficiente para nos

4.1 Descrição dos fatores de risco

permitir financiar nossas obrigações financeiras atuais e futuras ou nossas outras necessidades de liquidez, o que teria um efeito adverso relevante no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez e resultados de operações, bem como reduziria a disponibilidade do nosso fluxo de caixa para financiar capital de giro, operações, dispêndios de capital, pagamentos de dividendo, aquisições estratégicas, expansão de nossas operações e outras atividades comerciais. Nosso endividamento pode ter consequências negativas relevantes no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados de operações e fluxo de caixa, incluindo o que segue:

- limitações sobre nossa capacidade de obter financiamento de dívida adicional para financiar crescimento, como exigências de capital de giro ou de dispêndios de capital, ou para satisfazer outras exigências de caixa, especialmente durante períodos em que mercados de crédito estão fracos;
- rebaixamento na nossa classificação de crédito;
- limitação em nossa flexibilidade para planejar, ou reagir a, desafios concorrenciais em nosso negócio e na indústria de produtos de beleza;
- possibilidade de sermos colocados em uma desvantagem competitiva relativa a concorrentes com menos dívidas ou dívidas em termos mais favoráveis do que nós, e concorrentes que possam estar em uma posição mais favorável para acessar recursos de capital adicionais e resistir a desaceleração econômica;
- limitações sobre nossa capacidade de executar atividade de desenvolvimento do negócio para suportar nossas estratégias, ou capacidade de reestruturação conforme necessário; e
- limitações sobre nossa capacidade de investir no recrutamento, retenção e atendimento das nossas consultoras.

Podemos também precisar refinarçar a totalidade ou parte da nossa dívida antes do vencimento e talvez não consigamos fazer isso em termos comercialmente razoáveis ou de forma alguma. Determinada parte do nosso endividamento contém avenças costumeiras, incluindo, entre outros, limites à capacidade da Companhia e de quaisquer subsidiárias restritas de, sujeito a determinadas exceções, incorrer em ônus, incorrer em dívida, efetuar pagamentos restritos, fazer investimentos ou, com relação a determinadas pessoas jurídicas, incorporar, consolidar ou alienar todos ou substancialmente todos os seus ativos. Além disso, podemos ter dificuldade em assumir alternativas para evitar descumprimento, como obter renúncias necessárias de cumprimento, ou aditamentos necessários para as avenças contidas em nossas notas, ou recomprar determinada dívida, e podemos ter dificuldade em lidar com o impacto que qualquer descumprimento dessas avenças pode vir a ter em nossa capacidade de garantir financiamento em termos favoráveis.

Volatilidade substancial e indisponibilidade de financiamento nos mercados de capitais globais a taxas razoáveis e interrupções no mercado de crédito tiveram um impacto negativo significativo sobre os mercados financeiros, bem como sobre as economias global e doméstica. Em particular, os custos de financiamento nos mercados de dívida globais aumentaram substancialmente, restringindo bastante a disponibilidade de fundos nesses mercados. Além disso, a volatilidade nos mercados levou a um aumento nos custos de obtenção de financiamento nos mercados de crédito, pois muitos credores aumentaram as taxas de juros, adotaram políticas de empréstimos mais rigorosas, reduziram o volume e, em alguns casos, deixaram de oferecer financiamento em condições padrão de mercado. Se não conseguirmos obter novos financiamentos ou refinarçar empréstimos existentes quando necessário, ou obter ou renovar garantias de seguro em termos

4.1 Descrição dos fatores de risco

razoáveis ou de qualquer modo, podemos enfrentar dificuldades em cumprir nossas obrigações financeiras ou explorar oportunidades de negócios. Esse possível cenário pode afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Alcançar metas de desempenho de sustentabilidade ligadas a algumas de nossas dívidas pode exigir gasto de recursos significativos, ao passo que o não cumprimento de tais metas resultaria em maiores taxas de juros sobre nossas dívidas e nos expor a riscos reputacionais.

Parte de nosso endividamento está vinculado a metas de desempenho de sustentabilidade. Atingir essas metas exigirá a redução de nossas emissões de gases de efeito estufa e o aumento do uso de plástico reciclado pós-consumo. Sendo assim, o atingimento de tais metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer outras metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos ou em outros acordos exigirá o gasto de recursos significativos. Além disso, se não atingirmos as metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos, não apenas resultaria em aumento das taxas de juros incidentes sobre o tal endividamento, mas também poderia prejudicar nossa reputação, cujas consequências poderiam, em cada caso, ter um impacto adverso relevante sobre nós, nossos negócios, condição financeira ou resultados operacionais.

Podemos ser afetados adversamente por variações cambiais.

As nossas operações são conduzidas em vários países e esperamos que parte significativa dos nossos negócios continue ocorrendo nos mercados internacionais. As nossas demonstrações financeiras são preparadas e apresentadas em nossa moeda funcional, que é o Real, enquanto as demonstrações financeiras das nossas subsidiárias são preparadas na moeda funcional dos países em que atuam. Consequentemente, qualquer alteração na taxa de câmbio das moedas funcionais das nossas subsidiárias estrangeiras afetará nossos resultados operacionais e nossa condição financeira. Dessa forma, consideramos que as nossas receitas e ganhos estão expostos aos riscos que podem vir a surgir das variações nas taxas de câmbio, o que pode ter um efeito adverso relevante nos nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

Podemos vir a vivenciar pontos fracos relevantes ou deficiências significativas no nosso controle interno de relatórios financeiros no futuro ou de outra forma deixar de manter um sistema efetivo de controles e, como resultado disso, podemos não conseguir reportar de forma exata nossa situação financeira ou resultados de operações que podem afetar de forma adversa a confiança do investidor em nós e, como resultado, o valor da nossa ação ordinária. Além disso, nossos controles e procedimentos de divulgação sobre relatórios financeiros talvez não consigam impedir ou detectar todos os erros ou atos de fraude.

Desde a conclusão da Transação, nós, na condição de emissora privada estrangeira, passamos a ser obrigados a cumprir as obrigações de apresentação de relatório, controle de divulgação e outras obrigações aplicáveis nos termos do *Exchange Act*, do *Sarbanes-Oxley Act* e do *Dodd Frank Act*, bem como regras adotadas e a serem adotadas pela SEC e pela NYSE.

Fraqueza material é uma deficiência, ou uma combinação de deficiências, em controle interno de relatórios financeiros, de forma que haja uma possibilidade razoável de que uma declaração falsa material de demonstrações financeiras intermediárias ou anuais não seja evitada ou detectada em tempo hábil.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Não podemos garantir que não haverá fraquezas materiais relevantes ou deficiências significativas no nosso controle interno sobre relatórios financeiros no futuro. Qualquer falha em manter controle interno de relatórios financeiros pode inibir gravemente nossa capacidade de relatar com exatidão nossos fluxos de caixa, resultados de operações ou situação financeira. Se não conseguirmos concluir que nossos controles internos sobre relatórios financeiros são eficazes, ou se nossos auditores independentes relatarem que temos uma fraqueza material relevante no nosso controle interno sobre relatórios financeiros, podemos perder a confiança dos investidores na exatidão e completude dos nossos relatórios financeiros, o preço de negociação das nossas ações pode cair e podemos estar sujeitos a sanções ou investigações pela NYSE, pela SEC ou outras autoridades regulatórias. Se não sanarmos qualquer fraqueza material relevante nos nossos controles internos sobre relatórios financeiros, ou se não conseguirmos implementar ou manter outros sistemas de controle eficazes exigidos de companhias de capital aberto nos Estados Unidos, nosso acesso futuro a mercados de capitais pode ser restringido e o mercado de negociação para as nossas ações pode ser reduzido ou eliminado.

Os controles e procedimentos de divulgação sobre relatórios financeiros são projetados para fornecer segurança razoável de que as informações que devam ser divulgadas pela companhia são acumuladas e comunicadas à administração e registradas, processadas, resumidas e relatadas de acordo com as regras aplicáveis.

Esses controles e procedimentos de divulgação têm limitações inerentes, que incluem a possibilidade de que os julgamentos na tomada de decisões apresentem falhas, e que interrupções ocorram devido a erros ou equívocos. Além disso, os controles podem ser burlados por qualquer substituição não autorizada de controles da administração. Consequentemente, nossos negócios estão expostos ao risco de potencial não conformidade com políticas e má conduta ou negligência e fraude de colaboradores, o que pode resultar em sanções regulatórias, ações civis e sérios danos reputacionais ou financeiros. Nem sempre é possível deter a má conduta de colaboradores, e as precauções que tomamos para impedir e detectar essa atividade podem não ser sempre eficazes. Consequentemente, devido às limitações inerentes ao sistema de controle, distorções devido a erro ou fraude podem ocorrer sem que sejam detectadas.

Nossa manutenção da listagem em duas bolsas de valores pode afetar adversamente a liquidez no mercado das nossas ações e ADSs, e resultar em divergências de preços entre as duas bolsas.

Nossas ações estão listadas na B3 e nossas ADSs estão listadas na NYSE. Não é possível prever como as negociações serão conduzidas nesses mercados. A listagem das nossas ações e ADSs em duas bolsas distintas pode afetar adversamente a liquidez dessas ações em um ou ambos os mercados e pode afetar adversamente o desenvolvimento de um mercado de negociação ativo para as nossas ações na B3 ou nossas ADSs na NYSE. Além disso, diferenças nos cronogramas de negociação, bem como a volatilidade da taxa de câmbio das duas moedas de negociação, podem resultar em preços de negociação significativamente diferentes para as nossas ações e ADSs.

A nossa incapacidade em integrar negócios ou em completar futuras aquisições de forma bem-sucedida pode limitar o crescimento futuro ou ser prejudicial aos nossos negócios em curso.

De tempos em tempos, esperamos buscar aquisições a favor de nossos objetivos estratégicos. Em relação a quaisquer dessas aquisições, podemos enfrentar desafios significantes em administrar e integrar as operações expandidas ou combinadas, incluindo patrimônio adquirido,

4.1 Descrição dos fatores de risco

operações e pessoal. Não há garantia de que as oportunidades de aquisição serão disponíveis em termos aceitáveis, se houver, ou que poderemos obter o financiamento necessário ou aprovações regulatórias para completar potenciais aquisições. A nossa habilidade em ter sucesso na implementação de nossa estratégia dependerá, até certo ponto, na habilidade de nossa administração em identificar, completar e integrar, de maneira bem-sucedida, aquisições comercialmente viáveis. Transações de aquisição podem interromper os nossos negócios em curso e desviar a atenção da administração de outras responsabilidades.

As alterações na disponibilidade e nos custos de energia elétrica e de outros serviços públicos podem nos afetar adversamente.

Nossas operações consomem quantidades significativas de energia elétrica e de outros serviços públicos. Os preços de energia elétrica e de outros serviços públicos vêm sendo sujeitos à volatilidade de preços significativa nos últimos tempos, inclusive em decorrência das condições climáticas, o que pode ocorrer novamente no futuro. Por exemplo, os altos preços de energia elétrica por um longo período, bem como alterações na tributação e regulamentação de energia elétrica em determinadas regiões geográficas, podem resultar em um impacto adverso relevante em nossas receitas operacionais, podendo afetar a nossa lucratividade negativamente. Não podemos garantir que seremos capazes de repassar o aumento dos custos de energia elétrica e de serviços públicos para nossos clientes.

Nossa dependência em empresas de cartão de crédito para vendas e financiamento ao consumidor é uma tendência crescente.

Nosso negócio depende relativamente de cartões de crédito, pois é um dos métodos de pagamento preferidos de nossos clientes. Para realizar as vendas com cartão de crédito, dependemos das políticas das empresas de cartão de crédito e somos afetados pelas taxas cobradas por elas. Qualquer alteração nas políticas dos emissores de cartões de crédito, incluindo, por exemplo, a taxa de administração cobrada dos comerciantes, poderá afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais.

A nossa plataforma própria de serviços financeiros, a Natura &Co Pay, envolve uma série de riscos.

Nossa plataforma própria de serviços financeiros, a "Natura &Co Pay", é uma nova iniciativa para aprimorar os negócios e entregar serviços customizados para as consultoras e representantes. A Natura &Co Pay adquiriu uma plataforma *white label* com um aplicativo e integração back-end da interface de programação. Conforme o modelo evolui, poderemos estar sujeitos a riscos inerentes ao modelo de negócio, relacionados a operacionalização, suporte, expansão e aspectos regulatórios, tais como, mas não limitados a:

- dependência de parceiros estratégicos para operar parte de nossos serviços;
- dificuldades na integração de sistemas de tecnologia da informação, comunicações e outros sistemas;
- mudanças na legislação e regulamentação aplicáveis;
- falha em implementar, no prazo delimitado, novas regulamentações específicas, como por exemplo PIX;
- complexidade de normas regulatórias para diferentes regiões;
- descumprimento das regulações setoriais aplicáveis, incluindo a legislação de proteção de dados nos países onde a Natura &Co Pay opera;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- cenário macroeconômico adverso para lançamento de novos produtos de crédito (inadimplência alta no mercado);
- necessidade de investimentos significativos associados à implementação, expansão e atualizações contínuas da plataforma;
- dificuldades no desenvolvimento e implementação efetiva da estrutura ideal;
- despesas ou atrasos imprevistos;
- atraso em obter as licenças, registros e autorizações aplicáveis;
- dependência de estruturas globais para implementação de controles necessários;
- concomitância com a implementação de projetos do grupo, impacto em tecnologia e pessoas;
- falha em atrair e manter pessoal-chave com a experiência necessária para operar neste segmento específico;
- dificuldades em estabelecer parcerias para expandir a plataforma para novas marcas e regiões;
- dificuldade em implementar a cultura de riscos, controles internos e governança;
- ataques cibernéticos e falhas nos controles de segurança da informação;
- aumento de fraudes em decorrência do volume de transações financeiras processadas;
- outros riscos inerentes a novos empreendimentos.

Embora as áreas de Tecnologia e Continuidade de Negócios atuem de forma a mitigar o risco de indisponibilidade, os níveis de satisfação e engajamento das nossas consultoras podem ser negativamente afetados caso tenhamos algum tipo de interrupção sistêmica da plataforma ou caso a plataforma não seja implementada com sucesso em outras regiões.

Nossos negócios, operações e resultados foram e podem continuar a ser afetados negativamente pela COVID-19.

Na data deste Formulário de Referência, não podemos prever o aparecimento de novas variantes do vírus COVID-19, a eficácia das vacinas ou a imunidade adquirida podem não ser efetivas contra estas variantes e seus impactos sobre os nossos consumidores, fornecedores e colaboradores, bem como a velocidade da execução e dos resultados dos programas de imunização sendo conduzidos pelos países individualmente, todos os quais são incertos e imprevisíveis.

Como resultado disso, novas restrições podem ser restabelecidas, o que suprimiria a atividade econômica e teria um efeito adverso relevante em nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Desde 2020, nós experimentamos um aumento no custo de determinadas matérias primas, pressões inflacionárias, incluindo a interrupção nas cadeias de suprimentos globais, a desvalorização do real e a guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia, entre outros os quais não temos controle. E as respostas de autoridades para conter novas ondas da pandemia e novas variantes do vírus, incluindo a capacidade de obter o número necessário de doses da vacina e implementar um programa de imunização, bem como a capacidade dos sistemas de saúde de

4.1 Descrição dos fatores de risco

lidar com a pandemia, dentre outros fatores podem não ser suficientes já que no Brasil, em particular, os efeitos da pandemia de COVID-19 afetaram de forma relevante o sistema de saúde pública e o ambiente macroeconômico.

A instabilidade econômica no Brasil, a deterioração do ambiente político e a pandemia da COVID-19 contribuíram para um declínio na confiança do mercado na economia brasileira. A lenta taxa de crescimento econômico do Brasil, aumentos nas taxas de juros, taxa de desemprego ou níveis de preços em geral pode limitar a disponibilidade de crédito, renda e poder de compra de nossos clientes, afetando negativamente demanda por nossos produtos e impactando nossos resultados econômicos.

Se a desaceleração econômica continuar a piorar, podemos sofrer perda de negócios, o que poderia ter um impacto significativo em nossa posição financeira e fluxos de caixa. Além disso, o apoio econômico e pacotes de recuperação que governos de todo o mundo implementaram para mitigar os efeitos macroeconômicos a pandemia do COVID-19 pode levar esses governos a revisar seus níveis de tributação e gastos daqui para frente reequilibrar as contas públicas. Isso pode resultar em aumentos nas alíquotas de impostos a que nosso negócio está sujeito, diminuição gastos do consumidor como resultado do menor apoio governamental à economia nos mercados em que operamos e outros efeitos adversos. Continuaremos monitorando ativamente a situação e podemos tomar outras ações que alterem nossas operações de negócios que possam ser exigidas pelas autoridades federais, estaduais ou locais, ou que determinamos serem os melhores interesses de nossos colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas. Consequentemente, não podemos prever os impactos diretos e indiretos daqui para frente e das respostas dos governos sobre os nossos negócios, resultados operacionais e situação financeira, incluindo:

- (i) o impacto de novas ondas da COVID-19 em nossa situação financeira e resultados operacionais, inclusive em tendências e perspectivas econômicas gerais, de capital, investimentos e recursos financeiros ou posição de liquidez, de modo geral;
- (ii) o impacto nas nossas operações futuras;
- (iii) o impacto sobre nossos custos, despesas ou acesso a capital e a recursos e financiamento;
- (iv) o impacto da interrupção da cadeia de suprimentos em nossa capacidade de fornecer, fabricar e/ou distribuir nossos produtos;
- (v) o potencial impacto da inflação sobre nossos custos, despesas e resultados operacionais em geral;
- (vi) o potencial surgimento de contingências relevantes;
- (vii) como os ativos serão afetados em nosso balanço patrimonial e a nossa capacidade de registrar tempestivamente esses ativos;
- (viii) a antecipação de quaisquer perdas relevantes, aumentos nas provisões de perdas em operações de crédito, encargos de reestruturação ou outras despesas;
- (ix) quaisquer alterações na aplicação de julgamentos contábeis devido a dados novos ou revisados;
- (x) a redução total na demanda por bens e serviços e as interrupções nos canais de vendas, especialmente aqueles afetados pelas medidas de isolamento social;
- (xi) o impacto em nossa cadeia de suprimentos;
- (xii) o impacto na relação entre custos e receitas;
- (xiii) a incerteza econômica e social geral, incluindo aumentos nas taxas de juros, variações nas taxas de câmbio, a inflação e o desemprego;
- (xiv) o impacto em nossa capacidade de cumprir as obrigações relacionadas ao nosso endividamento;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- (xv) o impacto nos nossos contratos de locação com os locatários dos imóveis nos quais operamos nossas lojas;
- (xvi) o impacto na disponibilidade do nosso pessoal, incluindo o pessoal-chave;
- (xvii) os efeitos do isolamento social e o estado de tensão na saúde e bem-estar dos nossos colaboradores e parceiros; e
- (xviii) outros impactos e consequências imprevistos.

Além disso, poderão ocorrer outros surtos regionais ou globais de doenças transmissíveis no futuro. Caso ocorram, os efeitos aos quais estamos sujeitos podem ser semelhantes ou até maiores do que os efeitos que sofremos com o resultado da pandemia da COVID-19.

(b) seus acionistas, em especial os acionistas controladores

Os interesses de nossos acionistas controladores podem ser conflitantes com os interesses de nossos outros acionistas.

Nossos acionistas controladores têm o poder de, entre outras coisas, nomear a maioria dos membros do nosso Conselho de Administração e determinar o resultado de determinadas deliberações que requerem a aprovação de acionistas, embora eles não detenham mais de 50% do nosso capital votante. Nossos acionistas controladores poderão estar interessados em executar determinadas ações que possam entrar em conflito com os interesses de nossos outros acionistas.

Nenhum acionista ou grupo de acionista detém mais de 50% do nosso capital votante.

Não temos um acionista controlador ou um grupo de acionista obrigado por um acordo de voto que detenha mais de 50% do nosso capital votante. A ausência de um acionista controlador ou grupo de controle obrigado por um acordo de voto que detenha mais de 50% do capital votante poderá dificultar a condução de certos processos de tomada de decisão, na medida em que determinados quóruns mínimos exigidos por lei para determinadas deliberações poderá não ser atingido.

A maior volatilidade e a menor liquidez relativa dos mercados de valores mobiliários brasileiros podem afetar adversamente os titulares das nossas ações e ADSs.

Investimentos em valores mobiliários, como nossas ações ordinárias ou ADSs, por emissores de países de mercados emergentes, incluindo o Brasil, envolvem um maior grau de risco do que investimentos em valores mobiliários de emissores de países mais desenvolvidos. O mercado de valores mobiliários brasileiro é substancialmente menor, menos líquido, mais concentrado e mais volátil do que os principais mercados de valores mobiliários dos Estados Unidos e de outras jurisdições, e poderá ser regulado de maneira diferente das formas conhecidas pelos investidores norte-americanos. Também existe uma concentração significativamente maior no mercado de valores mobiliários brasileiro do que nos principais mercados de valores mobiliários dos Estados Unidos. Embora qualquer uma das ações em circulação de uma companhia listada possa ser negociada em bolsa de valores brasileira, na maioria dos casos menos da metade das ações listadas está efetivamente disponível para negociação ao público, e o restante é detido por pequenos grupos de pessoas controladoras, entidades governamentais ou por um único acionista majoritário. Essas características podem limitar substancialmente a capacidade de vender nossas ações, incluindo nossas ações subjacentes às nossas ADSs, a um preço e no momento em que os detentores desejarem fazê-lo.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Não podemos garantir que o mercado das nossas ADS manterá níveis suficientes de liquidez, o que pode comprometer a venda das ações e das ações subjacentes às ADS emitidas pela nossa Companhia a um preço e no momento desejado.

Nossas emissões futuras de novos valores mobiliários podem resultar em uma diluição da participação de nossos acionistas.

Podemos procurar levantar capital adicional no futuro por meio de emissões públicas ou privadas de ações ou valores mobiliários conversíveis em ações. De acordo com o artigo 172 da Lei das Sociedades por Ações, podemos não ser obrigados a conceder direitos de preferência a nossos acionistas, em caso de aumento de capital por meio de uma oferta pública de ações ou valores mobiliários conversíveis em ações, o que pode resultar na diluição da atual participação de nossos acionistas em nossa Companhia.

Os titulares das nossas ações (incluindo nossas ações subjacentes às nossas ADSs) podem não receber dividendos ou juros sobre capital próprio.

De acordo com nosso Estatuto Social, nossos acionistas têm o direito de receber um dividendo anual mínimo obrigatório igual a 30% de nosso lucro líquido anual, calculado e ajustado nos termos da Lei das Sociedades por Ações. Nosso Estatuto Social permite o pagamento de dividendos intermediários, na conta de lucros acumulados ou nas reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral, por meio do dividendo anual. Também podemos pagar juros sobre capital próprio, conforme descrito na legislação brasileira. Os dividendos intermediários e os juros sobre capital próprio declarados em cada período podem ser imputados ao dividendo obrigatório resultante do período em que forem distribuídos. Na assembleia geral, os acionistas podem decidir sobre a capitalização, a compensação de nossas perdas ou a retenção de lucro líquido, conforme previsto na Lei das Sociedades por Ações, considerando o lucro líquido acima mencionado não disponível para pagamento de dividendos ou juros sobre capital próprio.

Além disso, a Lei das Sociedades por Ações permite que companhias abertas, como nós, suspendam a distribuição de dividendos mínimos obrigatórios. O pagamento de dividendos poderá ser suspenso se a nossa administração declarar, em uma assembleia geral ordinária, que essa distribuição seria desaconselhável em virtude da nossa situação financeira, e se tiver fornecido aos acionistas, na assembleia geral ordinária, um parecer sobre a questão revisada pelo nosso Conselho Fiscal, se instalado. Além disso, nossa administração deve submeter um relatório à CVM, dentro de cinco dias após a referida assembleia, esclarecendo o motivo do referido não pagamento. Se o mencionado acima ocorrer, os titulares das nossas ações (incluindo nossas ações subjacentes às nossas ADSs) podem não receber dividendos ou juros sobre capital próprio.

(c) suas controladas e coligadas

Nosso crescimento decorrente de aquisições, parcerias ou alianças, pode colocar uma pressão significativa sobre os recursos gerenciais, operacionais e financeiros.

Continuamos a procurar oportunidades de investimento no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal em todo o mundo, tanto em mercados onde já estamos presentes quanto em outros mercados, e poderemos considerar possíveis aquisições, parcerias ou alianças a qualquer momento. Quaisquer futuras aquisições, parcerias ou alianças e financiamentos poderiam ter um efeito relevante sobre nossos negócios, parcerias atuais, condição financeira e resultados operacionais, e não podemos garantir que completaremos qualquer transação almejada.

4.1 Descrição dos fatores de risco

A nossa capacidade de gerenciar nosso crescimento futuro dependerá da capacidade de continuar implementando e melhorando sistemas de informações operacionais, financeiras e de gerenciamento em tempo hábil e de treinar, motivar e gerenciar uma força de trabalho ampliada, incluindo nossa capacidade de recrutar pessoal qualificado com a experiência e as habilidades técnicas necessárias e a integração de nossa força de trabalho existente com a de qualquer empresa que possamos adquirir. A falha no gerenciamento eficaz de nossa expansão pode levar a um aumento de custos, uma queda nas vendas e uma rentabilidade reduzida.

A entrada em novas geografias, quaisquer alianças, fusões ou aquisições ou alienações estratégicas podem nos expor a riscos adicionais.

Nossa expansão e crescimento podem, de tempos em tempos, nos levar a começar a operar em mercados onde atualmente temos pouca ou nenhuma presença, e a considerar alianças estratégicas potenciais que complementaríamos nossas atuais ofertas de produto, aumentariam o tamanho e escopo geográfico das nossas operações ou de outra forma apresentariam crescimento e/ou outras oportunidades. Quaisquer desenvolvimentos nesse sentido podem implicar em numerosos riscos, incluindo:

- mudanças na legislação e regulação com um impacto significativo em nosso negócio, nossos produtos e nossas operações;
- concorrência com companhias estabelecidas em novos mercados, os quais podem ter maior conhecimento de tais mercados e/ou mais recursos para gastar em tais mercados do que nós temos;
- dificuldades em assimilar operações ou produtos adquiridos, incluindo a perda de pessoal-chave de quaisquer negócios adquiridos e interrupção do nosso canal de venda direta;
- dificuldades de compreensão e adaptação às normas culturais locais, incluindo, sem limitação, padrões de consumo, efeitos sazonais, tendências e preferências dos consumidores;
- desvio de atenção da administração do nosso negócio principal;
- custos substanciais, atrasos ou outras dificuldades operacionais ou financeiras, incluindo dificuldades em alavancar sinergias estimadas entre os negócios para aumentar vendas e obter economia de custos ou alcançar resultados esperados;
- efeitos adversos sobre o relacionamento comercial existente com fornecedores e clientes;
- outros riscos de entrar em mercados nos quais temos experiência limitada ou nenhuma experiência; e
- riscos de reputação e outros riscos relativos à nossa capacidade de implementar com sucesso tais alianças estratégicas, incluindo a obtenção de financiamento que possa diluir as participações de nossos acionistas, resultar em um aumento no nosso endividamento, ou ambos.

Nossa falha em entrar em novos mercados, celebrar alianças estratégicas ou concluir a integração de qualquer negócio novo ou adquirido com sucesso pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa. Além disso, pode não haver nenhuma garantia de que conseguiremos identificar candidatos adequados ou consumir tais transações em termos favoráveis.

4.1 Descrição dos fatores de risco

No caso de alienações, o sucesso também depende de separar de forma eficaz e eficiente a unidade alienada ou negócio e reduzir ou eliminar custos administrativos associados. Em casos em que a alienação não é implementada ou concluída com sucesso, nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa podem ser afetados de forma adversa.

Se não conseguirmos obter fluxos de caixa suficientes das nossas subsidiárias, nossos resultados e nossa situação financeira podem ser afetados.

Somos um grupo composto por diversas empresas. Se os fluxos de caixa de nossas subsidiárias, diretas ou indiretas, não forem suficientes, nossos resultados operacionais e nossa situação financeira podem ser afetados de maneira adversa.

A falha em firmar parcerias com startups pode nos afetar negativamente de forma relevante.

Algumas de nossas iniciativas de inovação são resultado de parcerias com *startups*. Parcerias com *startups* são diferentes de parcerias com empresas mais maduras e envolvem uma série de riscos, incluindo os seguintes:

- riscos à nossa reputação;
- nossos recursos podem ser insuficientes para apoiar um modelo de inovação aberta;
- nossa capacidade de adaptar e transformar nossos processos internos para sustentar relacionamentos de parceria com *startups*;
- podemos nos tornar dependentes de tecnologias e soluções desenvolvidas por terceiros;
- *startups* são, por definição, novos negócios e, portanto, podem ter uma cultura profissional menos robusta;
- nossas parcerias com *startups* podem ser afetadas de forma adversa por disputas entre os sócios e fundadores destas empresas, incluindo disputas decorrentes da falta de acordos formais entre tais indivíduos, tais como acordos de acionistas;
- atrasos na obtenção de licenças e permissões podem afetar nossa capacidade e a de nossos parceiros de cumprir prazos, o que pode ter um efeito prejudicial no fluxo de caixa de nossos parceiros;
- nossas parcerias com *startups* podem ser interrompidas em decorrência de aquisições de, e/ou investimentos em, nossos parceiros, incluindo por parte de nossos concorrentes;
- parcerias com *startups* podem envolver a troca de informações sensíveis referentes a parte de nossos planos e estratégias, as quais podem não ser protegidas adequadamente; e
- podem ocorrer mudanças que afetem de forma adversa o aspecto inovador da parceria.

Qualquer incapacidade de formarmos parcerias eficazes com *startups* pode comprometer nossa capacidade de inovar, o que pode ter um efeito adverso relevante em nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais.

4.1 Descrição dos fatores de risco

(d) seus administradores

A perda de membros de nossa administração, o enfraquecimento de nossa cultura corporativa e/ou nossa incapacidade de atrair e manter pessoal qualificado podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Nosso sucesso depende, em parte, da nossa capacidade de reter nosso pessoal-chave. A perda inesperada ou falha em reter um ou mais colaboradores do nosso pessoal-chave pode afetar de forma adversa nosso negócio. Nosso sucesso também depende, em parte, da nossa capacidade contínua de identificar, contratar, atrair, treinar, desenvolver e reter outros colaboradores altamente qualificados. A concorrência por esses colaboradores pode ser intensa e nossa capacidade de contratá-los, atrai-los e retê-los depende da nossa capacidade de fornecer uma remuneração competitiva. Se os membros de nossa alta administração renunciarem, talvez não consigamos sustentar nossa cultura existente ou substituí-los por outras pessoas com a mesma experiência e qualificação. O pessoal-chave pode nos deixar por vários motivos e é difícil prever o impacto dessas partidas, o que pode dificultar a implementação de nossos planos estratégicos e nos afetar adversamente.

Podemos não ser capazes de atrair, assimilar, desenvolver e reter pessoal qualificado no futuro, e nossa falha em o fazer pode afetar de forma adversa nosso negócio, incluindo a execução de nossa estratégia comercial global. Caso a rotatividade ocorra com a transferência de conhecimento inadequado, ela poderá criar um risco de interrupção em nossos processos de negócio. Qualquer falha da nossa administração em ter um desempenho conforme esperado pode ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, perspectivas, situação financeira, resultados operacionais e fluxos de caixa. O risco poderá ser exacerbado pelas incertezas associadas à implementação da estratégia "Open Up & Grow" da Avon e qualquer outra estratégia de estabilização e reestruturação e iniciativas de economia de custos que assumimos de tempos em tempos.

Os interesses dos acionistas controladores da Companhia podem ser conflitantes com os interesses dos seus demais acionistas.

Os acionistas controladores têm o poder de eleger a maioria dos membros do Conselho de Administração e de tomar decisões em todos os pontos-chave que requerem aprovação dos acionistas, tais como, reorganizações societárias, distribuição de dividendos e vendas de ativos. Os interesses dos atuais acionistas controladores podem ser conflitantes com os interesses dos demais acionistas. De acordo com a Lei das Sociedades por Ações, os acionistas controladores têm o poder de eleger a maioria dos membros do Conselho de Administração, exercer o controle geral sobre a administração, determinar suas políticas, vender ou de alguma forma transferir ações que representem o controle por eles detidas e determinar o resultado de qualquer deliberação de seus acionistas, inclusive operações com partes relacionadas, reorganizações societárias, venda de todos ou substancialmente todos os ativos, assim como determinar a distribuição e pagamento de quaisquer dividendos futuros.

Os acionistas controladores poderão ter interesse em realizar aquisições, alienações de ativos, parcerias, busca de financiamentos ou operações similares que podem ser conflitantes com os interesses dos demais acionistas e causar um efeito relevante adverso nas atividades da Companhia. Adicionalmente, qualquer mudança no controle pode afetar materialmente a administração, os negócios, os resultados operacionais e a condição financeira da Companhia.

(e) seus fornecedores

4.1 Descrição dos fatores de risco

Terceiros fornecedores suprem, entre outras coisas, as matérias primas exigidas para nossos produtos, e a perda desses fornecedores, a incapacidade do fornecedor de fornecer uma matéria prima ou um produto acabado, ou a interrupção na cadeia de fornecimento pode afetar de forma adversa nosso negócio.

Fabricamos e embalamos a maioria dos nossos produtos. As matérias-primas, compostas principalmente por óleos essenciais, produtos químicos, recipientes e componentes de embalagem, são adquiridas de vários fornecedores terceirizados para nossos produtos. A perda de vários fornecedores ou uma interrupção ou rompimento de fornecimento poderá ter um impacto adverso relevante na cadeia de fabricação e empacotamento de nossos produtos ou de produção de nossos catálogos. Esse risco pode ser exacerbado por nossa estratégia de compras coordenada globalmente, que alavanca volume. Ações regulatórias, como restrições à importação ou ao uso de determinados produtos, devido a mudanças na estrutura legal aplicável à biodiversidade, ou restrições à exploração de áreas na Amazônia, por exemplo, também podem interromper ou suspender nossa cadeia de fornecimento. Além disso, estamos sujeitos a aumentos nos custos de matérias-primas ou outras mercadorias ou, no pior dos casos, à impossibilidade de obter matérias-primas e embalagens devido a vários fatores sobre os quais não temos controle, como clima, produção agrícola, acesso legítimo ao patrimônio genético e/ou ao conhecimento tradicional associado, condições econômicas e custos de transporte e processamento, entre outros. Cada um deles pode afetar negativamente nossas margens de lucro se não conseguirmos repassar custos mais altos na forma de aumentos de preços ou atingir a eficiência de custos na fabricação e distribuição. Além disso, se nossos fornecedores não conseguirem usar práticas comerciais éticas e cumprir as leis e os regulamentos aplicáveis, como quaisquer leis sobre trabalho infantil, nossa reputação poderá ser prejudicada devido à publicidade negativa.

Vivenciamos e podemos continuar sendo impactados por restrições, atrasos, ausências e aumento de custos em determinadas matérias-primas e produtos de terceiros como resultado do conflito na Europa entre Rússia e Ucrânia.

Se houver escassez de material ou atraso na entrega dos materiais de embalagem, nossa capacidade de embalar e entregar nossos produtos finalizados nos pontos de venda poderá ser afetada negativamente e nossa reputação e as vendas sofrerão danos relevantes, o que pode afetar adversamente nossos resultados operacionais.

Nossa dependência de terceiros para a fabricação, armazenamento e entrega de nossos produtos podem afetar adversamente nossas operações e resultados de nossos negócios

A Companhia possui um número considerável de serviços terceirizados com atuações relevantes em nossas operações, ocasionando em dependência destes fornecedores para manter a qualidade de nossos serviços e produtos e embora tenhamos estratégias para que esta dependência seja menor, não podemos garantir que:

- nossos fornecedores não interromperão seus serviços de maneira inesperada;
- os softwares de nossos terceiros cumprem todos os requisitos de segurança cibernética ou em uma atualização não seja gerado pane gerando interrupção temporária de nosso negócio;
- os motoristas de nossos transportadores não entrarão em greve ou que não transportarão nossos produtos de maneira inadequada, ou acrescentam outros tipos de produtos os quais não temos controle;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- nossos terceiros não quaternizam seus serviços e se o fazem se eles os gerenciam adequadamente;
- nossos fabricantes terceiros estão cumprindo todos os requisitos de qualidade exigidos pela Companhia ou regulatório, se as armazenagens estão adequadas;
- a matéria-prima relevante importada de algum terceiro tenha seu transporte interrompido, ou seu custo se tornar altamente elevado (ex.: combustível) se conseguirão dar continuidade ao seu negócio;
- mudanças de legislação no setor em que atuam poderão dificultar sua continuidade;
- desastres naturais, incluindo mudanças climáticas extremas sem a preparação adequada e antecipada não atingirão nossos produtos;
- acidentes industriais ou ambientais, preocupações com segurança, requisitos de licenciamentos e outras questões regulatórias ou governamentais estão sendo observadas ou cumpridas pelos nossos terceiros;
- atuarão com trabalhadores com condições mínimas exigidas pela legislação trabalhista e a qual atuamos e acreditamos de responsabilidade social; e
- entre outras questões os quais não temos controle não mencionadas acima.

Desse modo, tais riscos que podem afetar as empresas de nossos fornecedores, poderão afetar adversamente nossa reputação em pequena ou grande escala.

E em caso de encerramento ou de vencimento de acordos com terceiros contratados podemos ter a impossibilidade de renovar ou negociar novos acordos com outros parceiros em condições comparáveis podem prejudicar o desempenho financeiro e comercial destas empresas. A vulnerabilidade dos contratados e dificuldade de monitoramento contínuo pode comprometer a qualidade e a segurança de nossos produtos, expondo-nos ao risco de responsabilidade civil de fabricante e danos ambientais causados por esses terceiros. Ainda, a dependência de terceiros nos demanda um maior esforço para controlar custos, eficiência, pontualidade, qualidade e segurança de produtos.

Não podemos garantir que os nossos fornecedores não irão se envolver em práticas irregulares.

Considerando a descentralização e a terceirização das cadeias de produção de nossos fornecedores, não podemos garantir que os fornecedores não tenham problemas em relação às condições de trabalho, sustentabilidade, terceirização da cadeia de produção e condições inadequadas de segurança, ou que não usem essas práticas irregulares para reduzir os custos do produto. Se um número significativo de nossos fornecedores se envolver nessas práticas, nossa reputação poderá ser prejudicada e, conseqüentemente, a percepção de nossos consumidores sobre nossos produtos poderá ser afetada negativamente, causando, assim, uma redução na receita operacional líquida, nos resultados operacionais e nos preços de mercado de nossos valores mobiliários.

Podemos ser responsabilizados pelas obrigações trabalhistas e previdenciárias de fornecedores terceirizados.

Podemos ser solidariamente responsáveis, em conjunto com terceiros que nos prestam serviços, se tais terceiros deixarem de cumprir com algumas de suas obrigações. Por exemplo, a legislação trabalhista brasileira prevê que poderemos ser solidariamente responsáveis em conjunto com tais terceiros caso estes deixem de cumprir com suas obrigações sob as leis trabalhistas e

4.1 Descrição dos fatores de risco

previdenciárias. Isso pode resultar em multas e outras penalidades que podem nos afetar negativamente de maneira relevante. Também podemos ser responsabilizados por lesões corporais ou mortes ocorridas em nossas instalações de colaboradores terceirizados que nos prestam serviços. Quaisquer destas situações pode afetar negativamente nossa reputação de maneira relevante, assim como nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais.

(f) seus clientes

Podemos ser considerados responsáveis por perdas ou danos causados por nossos produtos ou serviços a consumidores, o que pode afetar adversamente os nossos resultados.

Podemos ser responsabilizados no âmbito da legislação de proteção do consumidor e demais leis aplicáveis aos mercados em que atuamos por perdas ou danos causados por nossos serviços ou produtos a consumidores. A legislação de proteção ao consumidor, em geral, favorece os consumidores em detrimento de fornecedores ou varejistas. No Brasil, por exemplo, a legislação de defesa do consumidor é rigorosa e impõe o ônus da prova aos fornecedores. Ademais, no Brasil e em outros mercados nos quais atuamos, a proteção judicial ao consumidor pode ser exercida por meio de ações individuais ou coletivas, sendo que estas últimas podem ser propostas em nome dos consumidores pelas associações de proteção ao consumidor ou autoridades governamentais (no Brasil, por exemplo, tais ações podem ser propostas pela Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e pelo Ministério Público, conforme aplicável).

No caso de sermos considerados responsáveis em um processo judicial ou administrativo, e sermos obrigados a indenizar os consumidores, podemos estar sujeitos a um efeito adverso relevante no nosso negócio, reputação, marca, condições operacional e financeira, fluxo de caixa e rentabilidade.

Além disso, a nossa defesa em tais processos judiciais, pode levar a custos adicionais com o tempo e à atenção substancial da nossa administração e área técnica. Ademais, a publicidade negativa relacionada aos nossos produtos serviços, incluindo defeitos, erros, falhas (incluindo acidentes) e má qualidade, pode afetar negativamente a nossa reputação junto aos consumidores atuais e futuros, bem como a nossa imagem e marcas, o que pode ter um efeito adverso relevante sobre as nossas condições comercial e financeira.

O código de defesa do consumidor também estabelece a responsabilidade conjunta e solidária por defeitos de quantidade de um produto, e estabelece que as empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico, bem como as empresas controladas, têm responsabilidade subsidiária por obrigações no âmbito do direito do consumidor, o que mostra que as hipóteses de responsabilidade envolvendo os consumidores são amplas.

Mudanças nas preferências dos consumidores podem afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados.

Operamos em um setor que está sujeito a mudanças rápidas e imprevisíveis na demanda e nas tendências dos consumidores. Desde 2020, com o surgimento da pandemia da COVID-19, muitos dos nossos clientes passaram a experimentar compras online, em detrimento das vendas físicas, embora o resultado tenha sido positivo e desde então temos aumentado nossas vendas pela plataforma e-commerce. Não podemos garantir que conseguiremos continuar acompanhando esse crescimento já que o foco do nosso modelo de negócio são as vendas diretas podendo gerar uma diminuição na demanda, que poderá afetar adversamente nossas operações e perspectivas

4.1 Descrição dos fatores de risco

de crescimento. Além disso, com a combinação do negócio, ainda em curso, pode alavancar a complexidade de toda a criação para nossos ciclos de vendas e, consequentemente, perda de velocidade para acompanhar estas mudanças de mercado.

O sucesso de nossa estratégia de gestão de marca depende de nossa capacidade de prever, avaliar e reagir efetivamente a mudanças nos níveis de gastos dos consumidores e suas preferências em relação a produtos de beleza e de outros segmentos. Nossa competitividade depende, em parte, da criação bem-sucedida de novos produtos, estratégias de portfólio e canais de vendas, bem como das preferências e da satisfação do consumidor, de acordo com as tendências do mercado.

As preferências e tendências do consumidor podem mudar devido a uma série de fatores, como mudanças nas tendências demográficas, mudanças nas características e nos ingredientes dos produtos, novas tendências de mercado, clima, publicidade negativa de ações judiciais contra nós ou nossos pares ou uma economia fraca em um ou vários mercados em que atuamos. Além disso, os consumidores podem mudar para os produtos dos concorrentes, ou a demanda por produtos em nosso segmento como um todo pode diminuir. Se não conseguirmos prever mudanças nas preferências e tendências do consumidor, nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais poderão ser afetados adversamente.

(g) setores da economia nos quais o emissor atue

Nosso setor é altamente competitivo e as ações estratégicas de nossos concorrentes podem enfraquecer nossa posição competitiva e afetar negativamente nossa lucratividade.

Nós e outros varejistas competimos por capital, clientes, colaboradores, produtos, serviços e outros aspectos importantes de nossos negócios. Na maioria dos segmentos comerciais em que operamos, geralmente competimos com vários grandes varejistas multinacionais e locais, bem como com pequenas empresas locais.

Esses concorrentes, alguns dos quais possuem maior presença no mercado em determinadas áreas geográficas, formatos de loja e/ou com relação a determinadas categorias de produtos, incluem varejistas tradicionais, empresas de comércio eletrônico, comércio por meio de aplicativos para telefones celulares, ou "comércio por celular", e de vendas por catálogo, companhias de vendas diretas e outras formas de comércio varejista. As mudanças nos preços e outros termos negociados, as condições contratuais ou as práticas desses concorrentes podem nos afetar negativamente. Dentro da indústria mais ampla de bens de consumo embalados, ou CPG, nós concorreremos principalmente contra companhias grandes e conhecidas de cosméticos, fragrância e cuidados com a pele que fabricam e vendem amplas linhas de produto por meio de vários tipos de estabelecimentos de varejo e outros canais, incluindo pela internet. Além disso, concorreremos com muitas outras companhias que fabricam e vendem linhas de produto de beleza mais limitadas por meio de estabelecimentos de varejo e outros canais, incluindo a internet. A indústria é altamente competitiva, e alguns dos nossos principais concorrentes na indústria de CPG são maiores do que nós e têm maiores recursos do que nós. Atividades competitivas por parte deles podem fazer com que nossas vendas sejam afetadas. Também temos muitos concorrentes altamente competitivos com marcas próprias e marcas globais nas indústrias de acessórios, roupas, utilidades domésticas e presentes e produtos decorativos, principalmente lojas de departamento, comerciantes em massa, lojas de presente, varejistas especializados e comércio por celular.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Além disso, o aumento da concorrência pode resultar em margens brutas reduzidas, uma queda em nossa posição de capital de giro e perda de participação de mercado. Qualquer uma dessas consequências pode nos afetar negativamente. Além disso, nossos concorrentes podem dedicar mais recursos do que nós para investir no desenvolvimento de negócios. Nossos concorrentes podem ser adquiridos por receber investimentos de, ou celebrar outras relações comerciais com companhias maiores, bem estabelecidas e financiadas em determinados ramos de atividade. Podemos ser afetados negativamente se não formos capazes de ter êxito ao competir com nossos concorrentes.

As decisões de compra dos consumidores são afetadas por fatores como reconhecimento da marca, qualidade e desempenho do produto, disponibilidade de crédito, preço e preferências subjetivas. Alguns de nossos concorrentes podem fazer investimentos em marketing substancialmente maiores que os nossos. Se nossas estratégias de publicidade, promoção e marketing não forem bem-sucedidas e se não conseguirmos oferecer novos produtos para atender às demandas do mercado, podemos ser afetados negativamente. Se não pudermos introduzir novos produtos em tempo hábil ou se nossos consumidores finais acreditarem que os produtos de nossos concorrentes são mais atraentes, nossas vendas, lucratividade e resultados operacionais podem ser afetados negativamente.

Ademais, os consumidores estão cada vez mais adotando aplicativos de compras on-line e comércio móvel. Consequentemente, uma parcela maior das despesas totais do consumidor com varejistas pode ocorrer on-line e por meio de aplicativos de comércio móvel. Se não conseguirmos manter ou aumentar nossa posição geral no mercado por meio da integração de nossa presença física no varejo, nossa plataforma de *e-commerce* e de negócios de venda direta, nossa receita líquida e nosso desempenho financeiro poderão ser afetados negativamente. Além disso, uma maior concentração de vendas no varejo e no atacado em comércio on-line e móvel pode resultar em uma redução na quantidade de tráfego que temos em nossas lojas físicas e vendas diretas. As condições no mercado de vendas on-line também podem mudar de forma rápida e significativa em decorrência dos avanços tecnológicos. Novas startups inovadoras e grandes concorrentes que estão fazendo investimentos significativos em comércio eletrônico podem criar plataformas e tecnologias de *e-commerce* semelhantes ou superiores que prejudicam nosso comércio eletrônico, os negócios de venda direta e as operações de nossas lojas físicas.

O segmento de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal é suscetível a desacelerações periódicas em decorrência de reduções no poder de compra do consumidor, desacelerações econômicas e ciclos econômicos desfavoráveis.

Historicamente, o segmento de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal tem sido suscetível a períodos de desaceleração econômica geral que levaram a uma queda nos gastos dos consumidores. As condições econômicas adversas podem reduzir bastante a capacidade de gasto dos consumidores e sua renda disponível, o que poderia afetar negativamente nossas vendas, resultados operacionais e situação financeira.

O sucesso das operações na maioria dos segmentos comerciais nos quais operamos depende de vários fatores relacionados às despesas e receitas dos consumidores, incluindo condições gerais comerciais, taxas de juros, inflação, disponibilidade de crédito ao consumidor, tributação, confiança do consumidor em futuras condições econômicas e níveis salariais e de emprego.

Nossos resultados operacionais e situação financeira foram e continuarão sendo afetados pela taxa de crescimento do Produto Interno Bruto ("PIB") dos países em que operamos. Não podemos garantir que o PIB dos países em que operamos aumente ou permaneça estável. Os

4.1 Descrição dos fatores de risco

desenvolvimentos nas condições macroeconômicas dos países em que operamos, incluindo o Brasil, que vem passando por uma desaceleração econômica desde 2012, podem afetar as taxas de crescimento desses países e, conseqüentemente, a nossa Companhia. Qualquer redução ou desaceleração desse crescimento pode afetar adversamente nossas vendas e resultados operacionais.

Podemos enfrentar desafios no desenvolvimento de nossa estratégia omnicanal e na expansão de nossas operações para o comércio eletrônico.

A operação coordenada de nossa rede de lojas físicas e plataformas de *e-commerce* entre várias marcas é fundamental para o sucesso de nossa estratégia omnicanal. A pandemia de COVID- 19 exigiu que nos baseássemos em nossa estratégia omnicanal para recuperar a receita perdida pelo fechamento de lojas. Se não conseguirmos alinhar e integrar as estratégias de nossos múltiplos canais de vendas, ou se nossos respectivos canais de vendas competirem entre si, talvez não possamos aproveitar totalmente as vantagens oferecidas por uma estratégia omnicanal, de modelo duplo e multiformato, o que pode nos afetar relevante adversamente.

Além disso, os consumidores estão cada vez mais adotando aplicativos de compras on-line e comércio móvel. Esperamos que uma parcela maior das despesas totais do consumidor com varejistas e atacadistas ocorra on-line e por meio de aplicativos de comércio móvel. Se não conseguirmos manter ou aumentar nossa posição geral no mercado por meio da integração de nossa presença física no varejo e da plataforma de *e-commerce* entre nossas marcas, nossa receita líquida e nosso desempenho financeiro poderão ser afetados negativamente. Além disso, uma maior concentração de vendas no varejo e no atacado dentro das vendas de comércio on-line e móvel pode resultar em uma redução na quantidade de tráfego que temos em nossas lojas físicas, após a reabertura dessas lojas.

As condições no mercado de vendas on-line também podem mudar de forma rápida e significativa em decorrência dos avanços tecnológicos. Novas startups que inovam e grandes concorrentes que estão fazendo investimentos significativos em comércio eletrônico podem criar plataformas e tecnologias de *e-commerce* semelhantes ou superiores que prejudicariam nosso comércio eletrônico e as operações de nossas lojas físicas.

Historicamente, as marcas Natura, Avon, The Body Shop e Aesop usaram o *e-commerce* em diferentes graus e podem continuar a ter estratégias diferentes para suas plataformas de *e-commerce*. À medida que continuamos expandindo nossas operações de *e-commerce* entre nossas marcas, continuaremos enfrentando riscos associados aos negócios on-line. Podemos não conseguir atrair um número suficiente de clientes e outros participantes, não conseguir prever condições competitivas ou enfrentar dificuldades na operação eficaz de todos os nossos canais e formatos de negócios. Além disso, podemos ser alvo de usos ilegais e fraudulentos de nossas plataformas de *e-commerce*. Conseqüentemente, quaisquer esforços para expandir nossas operações de *e-commerce* podem não ser bem-sucedidos, o que poderia limitar a capacidade de aumentar nossa renda, receita líquida e lucratividade, afetando adversamente nossos resultados operacionais.

(h) regulação dos setores em que a Companhia atue

Estamos envolvidos, e poderemos nos envolver no futuro, em processos legais que, se julgados ou solucionados de forma adversa, podem afetar negativamente nossos resultados financeiros.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Somos parte, e poderemos, no futuro, nos tornar parte em processos, incluindo, por exemplo, novos lançamentos de impostos, reivindicações que alegam violação das leis federais de valores mobiliários ou reivindicações relacionadas a questões trabalhistas ou de contratação, ou relacionadas a nossos produtos ou propaganda. Atualmente, somos parte em vários processos cíveis, administrativos, ambientais, trabalhistas, tributários e de arbitragem. Essas reivindicações envolvem valores substanciais em disputa e podem resultar em outras medidas punitivas. Diversas disputas individuais, são responsáveis por uma porção significativa do total de ações contra nós.

Estamos envolvidos em várias disputas individuais ou em categorias de disputas que representam uma parcela significativa do total de reivindicações contra a nossa Companhia. Tais disputas incluem, em especial, determinados processos tributários de natureza judicial ou administrativa, conforme detalhado no item 4.4 deste Formulário de Referência. Ainda, a Avon atualmente é parte, e poderemos no futuro nos tornar parte, de várias ações de danos pessoais ajuizadas nos tribunais dos EUA, alegando que determinados produtos de talco que a Avon vendeu no passado estavam contaminados com amianto. Resultados de julgamento em casos semelhantes movidos contra outros fabricantes de produtos de talco variaram de demissões diretas a sentenças muito grandes do júri de danos compensatórios e punitivos. Em geral, reivindicações em litígios podem ser caras e consumir muito tempo para preparar a defesa, e podem resultar em acordos ou indenizações que podem afetar relevante e adversamente nossos resultados financeiros e a condução do nosso negócio. Não é possível prever a resolução final dos litígios do qual somos parte atualmente ou que possamos ser parte no futuro, ou prever o impacto dessas questões no nosso negócio, perspectivas, situação financeira, liquidez, resultados operacionais e fluxos de caixa.

Não podemos garantir que tais processos terão resultados favoráveis para nós ou que as provisões feitas serão suficientes para pagar quaisquer valores devidos. Quaisquer processos que exijam que façamos pagamentos substanciais, afetem nossa reputação ou interfiram em nossas operações comerciais podem ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. No caso de decisões desfavoráveis contra a nossa Companhia em ações envolvendo valores substanciais, ou se as perdas reais forem significativamente maiores do que as provisões que registramos em nossas demonstrações financeiras, nossa condição financeira e resultados operacionais podem ser afetados negativamente. Além disso, nossa administração pode ser obrigada a dirigir o seu tempo e atenção para defender nossa Companhia contra estas reivindicações, o que pode impedi-la de se concentrar em nosso negócio principal. Dependendo do resultado, certos processos judiciais podem resultar em restrições às nossas operações e afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Além disso, podemos não ter fundos suficientes para fazer depósitos judiciais ou fornecer garantias em processos judiciais ou administrativos que reivindicam valores substanciais. Mesmo que não façamos tais depósitos judiciais ou forneçamos garantias, seremos responsáveis pelo pagamento de quaisquer valores devidos em decorrência de resultados desfavoráveis em processos judiciais, que poderá causar um efeito adverso no nosso negócio, na nossa situação financeira e nos nossos resultados operacionais. Não podemos garantir que, se não pudermos efetuar tais pagamentos, nossos ativos, incluindo os ativos financeiros, não serão apreendidos ou que seremos capazes de obter certificados de idoneidade fiscal. Tudo isso poderá ter um impacto adverso relevante em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Além disso, nossa administração pode ser obrigada a dirigir o seu tempo e atenção para defender nossa Companhia contra estas reivindicações, o que pode impedi-la de se concentrar em nosso negócio principal.

Nós adotamos e adotaremos posições fiscais incertas que dependem, em grande parte, do nosso julgamento quanto à aplicação da lei. As leis e interpretações com base nas quais adotamos tais posições podem mudar. Ademais, independentemente da ocorrência de quaisquer mudanças, as autoridades fiscais podem adotar uma visão diferente da nossa com relação a tais posições fiscais incertas, o que poderá resultar na imposição de multas, penalidades e juros. Quaisquer desenvolvimentos nesse sentido poderão ter efeitos adversos relevantes em nosso negócio, condição financeira e resultados operacionais.

Para mais informações sobre as contingências envolvendo a nossa Companhia, ver o item 4.4 deste Formulário de Referência.

Mudanças na situação jurídica das consultoras podem afetar adversamente os nossos resultados operacionais.

As consultoras que compram e revendem nossos produtos são empreendedoras independentes e não são nossas profissionais. No entanto, os governos nos países em que atuamos podem promulgar leis ou regulamentos, ou interpretar leis ou regulamentos existentes, a fim de caracterizar as consultoras como profissionais ou, de outro modo, nos obrigar a fazer contribuições sociais, ou outros pagamentos de tributos relacionados à relação de serviço, ainda que em nome delas. Quaisquer alterações na lei ou decisões judiciais desfavoráveis que considerem a existência de algum tipo de relação de serviço ou resultem em obrigações tributárias ou de outros encargos para ou em função das consultoras resultariam em custos adicionais substanciais que poderiam resultar na necessidade de reestruturação de nossos negócios e afetar adversamente nossa situação financeira e resultados operacionais.

Mudanças em leis e regulações existentes e/ou a imposição de novas leis, restrições, e/ou outras barreiras de entrada, podem causar custos adicionais para cumprir com as regras mais restritas e/ou podem limitar nossa habilidade de expandir, o que pode diminuir o ritmo dos nossos esforços de desenvolvimento de produtos e limitar nosso crescimento e desenvolvimento e ter um impacto adverso na nossa condição financeira.

Estamos sujeitos a cumprir com diversas leis e regulações relacionadas a produtos cosméticos e proteção geral do consumidor e segurança dos produtos nas jurisdições em que vendemos nossos produtos. Essas regras dispõem, sobretudo, sobre a composição, teste, rótulo e embalagem dos nossos produtos. Falhas em cumprir com essas regras pode resultar na imposição de condições ou na suspensão das nossas vendas ou a suspensão dos nossos produtos, penalidades ou ações significativas e, em algumas jurisdições, responsabilidade criminal. No caso de os países em que vendemos nossos produtos aumentarem a rigidez dessas leis e regulações, nossos custos de produção e distribuição podem aumentar, e podemos não ter a capacidade de passar o custo adicional aos nossos consumidores. No caso de quaisquer dessas mudanças em leis ou regulações requererem que obtenhamos uma licença ou autorização para as nossas operações, podemos não ser capazes de obter ou, se obtivermos, de manter essas licenças ou autorizações, o que pode resultar em uma suspensão temporária ou permanente de algumas de nossas atividades, o que pode interromper nossas operações e afetar adversamente nossos negócios. Além disso, no caso de qualquer jurisdição em que operamos impor quaisquer leis, regulações, restrições e/ou

4.1 Descrição dos fatores de risco

outras barreiras de entrada, nossa habilidade de expandir pode ser limitada e nosso crescimento e desenvolvimento pode ser adversamente afetado.

As restrições à disponibilidade de crédito para consumidores podem afetar adversamente os volumes de vendas de algumas de nossas subsidiárias.

As vendas parceladas representam uma parte dos resultados das operações dos varejistas em vários países onde atuamos. O aumento da taxa de desemprego, combinado com altas taxas de juros para consumidores, pode resultar em um aumento nas restrições à disponibilidade de crédito para os consumidores em geral. Nossos volumes de vendas e, consequentemente, os resultados operacionais de algumas de nossas subsidiárias podem ser afetados negativamente se a disponibilidade de crédito para os consumidores diminuir ou se forem introduzidas políticas governamentais que restringem ainda mais a concessão de crédito aos consumidores.

Os governos podem introduzir periodicamente regulamentações destinadas a controlar a disponibilidade de crédito, a fim de reduzir ou aumentar o consumo e, consequentemente, controlar a taxa de inflação. Não podemos garantir que, no futuro, os governos nos países em que atuamos não adotarão novos regulamentos que reduzam o acesso de nossos clientes ao crédito de instituições financeiras.

Além de fornecer vendas parceladas, também podemos conceder outras formas de crédito aos clientes. Qualquer forma de empréstimo implica o risco de nossos clientes não reembolsarem o crédito que concedemos a eles. Um aumento na taxa de desemprego ou nas taxas de juros ou qualquer desaceleração econômica prolongada como resultado da pandemia de COVID-19 poderá reduzir ainda mais a probabilidade de amortização por parte de nossos clientes, o que pode exigir que sofremos perdas e aumentemos as taxas que cobramos de determinados produtos. Qualquer aumento nas taxas de juros que implementarmos poderá diminuir a probabilidade de os clientes poderem se endividar para comprar nossos produtos.

As reduções na disponibilidade de crédito e as políticas de crédito mais rigorosas por nós e pelas empresas de cartão de crédito (bem como um aumento das taxas de juros) podem afetar negativamente as vendas de algumas de nossas subsidiárias. As condições econômicas desfavoráveis globais que afetam a economia dos países em que atuamos, como a pandemia de COVID-19, podem reduzir bastante a renda disponível e os gastos do consumidor, principalmente nas classes de baixa renda, que têm relativamente menos acesso ao crédito do que as classes de alta renda, condições de refinanciamento de dívida mais limitadas e são mais suscetíveis a aumentos na taxa de desemprego. Essas condições podem causar um impacto adverso relevante em nossas vendas, negócios e resultados operacionais.

Mudanças nas normas contábeis podem impactar os lucros reportados.

Os órgãos responsáveis por estabelecer as normas contábeis e outros órgãos regulatórios alteram periodicamente as normas contábeis e de relatórios financeiros que regem a preparação de nossas demonstrações financeiras consolidadas. Essas mudanças podem afetar adversamente a forma como registramos e relatamos nossa condição financeira e resultados operacionais. Em alguns casos, podemos vir a ser obrigados a aplicar uma norma nova ou revisada retroativamente, resultando na reformulação das demonstrações financeiras de períodos anteriores.

(i) países estrangeiros onde a Companhia atue

Alterações nos impostos e em outras autuações podem nos afetar adversamente.

4.1 Descrição dos fatores de risco

As autoridades legisladoras e fiscais nas jurisdições tributárias nas quais estamos sujeitos à tributação regularmente promovem reformas nos regimes tributários e em outros regimes de incidência de impostos aos quais nós, nossas consultoras e representantes, e nossos clientes estamos sujeitos. Essas reformas incluem mudanças nas alíquotas de imposto e, eventualmente, edição de impostos temporários, cujos rendimentos podem ser alocados especificamente para propósitos governamentais designados. Além disso, a interpretação das leis tributárias pelos tribunais e autoridades tributárias está em constante evolução. Os efeitos dessas mudanças e de quaisquer outras alterações que resultarem da promulgação de reformas tributárias adicionais ou alterações na maneira como as leis tributárias atuais são aplicadas não podem ser quantificados, e não há garantias de que essas reformas ou mudanças não terão um efeito adverso nos nossos negócios, direta ou indiretamente (por exemplo, afetando os negócios de nossas consultoras e representantes).

Por exemplo, os governos latino-americanos geralmente aumentam os impostos ou alteram a legislação tributária em resposta a crises macroeconômicas ou a outros desenvolvimentos que afetam suas respectivas jurisdições. O Congresso Nacional e o governo brasileiro vêm discutindo modelos alternativos de reformas tributárias, os quais visam principalmente a simplificação e consolidação dos impostos incidentes sobre a venda de bens e sobre serviços. O Congresso Nacional também vem discutindo propostas para a modificação do Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas. Estas potenciais reformas tributárias e outras potenciais mudanças na legislação tributária brasileira podem resultar no aumento da carga tributária e podem impactar direta ou indiretamente nosso negócio. Estas e outras potenciais mudanças futuras nas legislações de política tributária nos países em que estamos sujeitos à tributação podem afetar adversamente os nossos negócios, condição financeira e resultados operacionais.

Nosso negócio pode ser impactado de forma relevante e adversa por desenvolvimentos desfavoráveis e riscos econômicos, políticos, sociais e outros nos países em que operamos.

Nossos negócios dependem de condições econômicas gerais em nossos mercados mais importantes, inclusive no Brasil, México e Reino Unido. Uma deterioração significativa das condições econômicas em qualquer um de nossos mercados importantes, incluindo desacelerações ou recessões econômicas, pressões inflacionárias e/ou interrupções nos mercados de crédito e de capitais e/ou guerras e conflitos (como a atual guerra entre Rússia e Ucrânia), pode levar à diminuição da confiança dos gastos dos consumidores em geral, reduzindo assim a demanda por nossos produtos. Condições econômicas desfavoráveis também podem impactar negativamente nossos clientes, fornecedores e contrapartes financeiras, que podem enfrentar problemas de fluxo de caixa, aumento de inadimplência ou outros problemas financeiros. Além disso, a volatilidade nos mercados de crédito e de capitais causada por desenvolvimentos econômicos desfavoráveis e incertezas pode resultar em uma redução na disponibilidade ou um aumento no custo de nosso financiamento. Nosso negócio também pode ser afetado por outros desenvolvimentos econômicos, como flutuações nas taxas de câmbio, imposição de quaisquer restrições de importação, investimento ou cambiais, incluindo tarifas e cotas de importação, ou quaisquer restrições ao repatriamento de ganhos e de capital. Qualquer um desses desenvolvimentos pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio e resultados financeiros.

Nossas operações também estão sujeitas a uma variedade de outros riscos e incertezas relacionados às suas operações globais, incluindo desenvolvimentos políticos, sociais ou outros desenvolvimentos adversos. Distúrbios ou incertezas políticas e/ou sociais, possíveis problemas

4.1 Descrição dos fatores de risco

de saúde, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, como a COVID-19, guerras e conflitos, como a guerra em curso entre Rússia e Ucrânia, violência politicamente motivada e ameaças e/ou ações terroristas também podem ocorrer em países onde operamos. Qualquer um desses desenvolvimentos pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio, condição e desempenho financeiros.

Muitos dos riscos acima são agravados ou ocorrem com mais frequência em mercados emergentes. Uma parte substancial de nossas operações é conduzida em mercados emergentes, como na América Latina. Em geral, os mercados emergentes também estão expostos a riscos relativamente mais altos de restrições de liquidez, inflação, desvalorização, volatilidade de preços, conversão cambial, corrupção, crimes e falta de aplicação da lei, expropriação de ativos e inadimplência soberana, além de riscos e incertezas legais e regulatórios adicionais. Desenvolvimentos em mercados emergentes podem afetar nossa capacidade de importar ou exportar produtos e repatriar fundos, bem como impactar os níveis de demanda do consumidor e, portanto, nossos níveis de vendas ou lucratividade. Qualquer um desses fatores pode nos afetar de maneira desproporcional ou diferente de nossos concorrentes, dependendo de nossa exposição específica a qualquer mercado emergente em particular, e pode ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios e resultados financeiros.

Nossa capacidade de conduzir negócios em mercados nos quais atuamos pode ser afetada por riscos políticos, legais, fiscais e regulatórios.

Uma deterioração significativa nas condições econômicas em qualquer um de nossos mercados importantes, incluindo desacelerações ou recessões, pressões inflacionárias e/ou rupturas nos mercados de crédito e de capitais, podem levar a diminuir a confiança do consumidor e os gastos do consumidor de forma mais geral, reduzindo assim a demanda por nossos produtos. Além disso, nossas operações globais estão sujeitas a desenvolvimentos políticos, sociais ou outros adversos, como política ou agitação social, possíveis problemas de saúde, desastres naturais, surtos de doenças ou pandemias, como o COVID-19, violências politicamente motivadas e ameaças e/ou atos terroristas que também podem ocorrer em países onde temos operações.

Nossa capacidade de aumentar o nosso crescimento e de melhorar operações nos nossos mercados existentes está exposta a vários riscos, incluindo:

- a possibilidade de que um governo possa banir, suspender ou restringir severamente nosso negócio, incluindo nosso método principal de venda direta;
- a possibilidade de que tumultos civis locais, instabilidade econômica ou política, atrasos burocráticos, mudanças em condições macroeconômicas, mudanças em relações diplomáticas ou comerciais (incluindo quaisquer sanções, restrições e outras respostas como aquelas relativas à guerra entre Rússia e Ucrânia), ou limitações em negociações comerciais e contas a pagar, controles de preço, ou imposição de restrições econômicas e de importação ou outras incertezas podem interromper nossas operações em um mercado internacional;
- a falta de sistemas legais bem estabelecidos ou confiáveis em determinadas áreas onde atuamos;
- a adoção de nova legislação fiscal nos Estados Unidos ou em outros países ou exposição a passivos fiscais adicionais, incluindo exposição a lançamentos de impostos sem aviso prévio ou a oportunidade de revisar a base de tais lançamentos em determinadas jurisdições;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- incertezas políticas no Brasil, uma vez que, historicamente, investimentos estrangeiros reduziram em anos de eleições presidenciais no Brasil, gerando uma maior instabilidade e volatilidade no mercado brasileiro;
- a possibilidade de uma autoridade governamental poder impor ônus legal, fiscal ou outros às consultoras como vendedoras diretas, ou a algumas de nossas subsidiárias, devido, por exemplo, à estrutura das nossas operações em vários mercados, ou impostos adicionais sobre nossos produtos, incluindo no Brasil ou em outros países onde atuamos;
- a possibilidade de uma autoridade governamental poder contestar a situação jurídica de nossas consultoras ou representantes como revendedores autônomos ou impor tributos trabalhistas ou sociais a eles; e
- aqueles associados a regulamentos de privacidade de dados e de transferência internacional de dados pessoais.

Também estamos sujeitos à adoção, interpretação e aplicação por agências governamentais nos Estados Unidos e em outros países (incluindo em nível federal, estadual e local) de outras leis, normas regulamentos ou políticas, incluindo qualquer alteração a elas, como restrições sobre comércio, concorrência, fabricação, exigências para licença e alvará, exigências para licença de importação e exportação, leis de privacidade e proteção de dados, leis de defesa da concorrência, leis anticorrupção, leis ambientais, administração de registros e informações, tarifas e tributos, leis relativas ao abastecimento de "minerais de conflito", exigências de reforma de sistema de saúde como aquelas requeridas pelo *Patient Protection and Affordable Healthcare Act*, e regulamentos de nossas revistas, reivindicações ou ingredientes de produto, ou litígio relativo a qualquer um dos aspectos acima. Políticas governamentais que afetam a atividade econômica, tais como tarifas, tributos, subsídios e restrições à importação e exportação de bens e mercadorias agrícolas, que representam uma parte substancial da carga que transportamos, podem influenciar a lucratividade da indústria, assim como o volume e o tipo de importações e exportações. Quaisquer alterações ao disposto acima podem exigir que ajustemos nossas operações e sistemas em determinados mercados onde fazemos negócio.

Por exemplo, de tempos em tempos, governos locais e outros questionam a situação jurídica das nossas consultoras ou representantes ou impõem ônus inconsistentes com sua situação de revendedores autônomos, frequentemente em relação à possível cobertura de acordo com leis de previdência social que exigiriam que nós (e, na maioria das vezes, nossas consultoras ou representantes) fizéssemos contribuições regulares a fundos de previdência social do governo.

Se não conseguirmos tratar dessas questões de forma satisfatória, ou aderir ou implementar com sucessos processos em resposta a mudanças em exigências regulatórias, nosso negócio, custos e/ou reputação podem ser afetados de forma adversa. Não podemos garantir com certeza o resultado ou o impacto que alterações regulatórias e legislativas iminentes ou futuras podem causar no nosso negócio no futuro.

Nosso negócio está sujeito a diversas leis e regulamentos em várias jurisdições que regem privacidade de dados e segurança.

Coletamos, utilizamos e armazenamos dados de nossos colaboradores, consultoras, clientes e outros terceiros no curso normal do negócio. Somos obrigados a cumprir com leis e regulamentos de privacidade de dados e segurança cada vez mais complexos e alterados com frequência, que regem a coleta, armazenamento, uso, transmissão e, em geral, tratamento de informações pessoais e outros dados, incluindo com relação à transferência entre fronteiras de dados pessoais

4.1 Descrição dos fatores de risco

entre países. Em maio de 2018 a UE adotou regulamentos robustos de privacidade de dados de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, ou GDPR. Alterações adicionais provavelmente serão introduzidas por meio de um Regulamento sobre Privacidade e Comunicação Eletrônica, ou Regulamento de Privacidade Eletrônica, revisado. O GDPR em especial tem um amplo efeito extraterritorial e impõe um regime robusto de cumprimento de proteção de dados com penalidades significativas para descumprimento. Outros países nos quais operamos estão desenvolvendo regulamentos comparáveis. O Brasil aprovou a Lei Federal nº 13.709/2018, conhecida como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou LGPD, que equivale de forma abrangente ao GDPR, e entrou em vigor em setembro de 2020, exceto pela aplicação das sanções administrativas, que entraram em vigor em 1º de agosto de 2021, conforme estabelecido pela Lei Federal brasileira nº 14.010/2020.

Em geral, o GDPR e o Regulamento de Privacidade Eletrônica, e outras leis de privacidade locais, podem exigir adaptação das nossas tecnologias ou práticas para satisfazer exigências e padrões de privacidade local. Podemos também enfrentar auditorias ou investigações por uma ou mais agências governamentais nacionais ou estrangeiras relativas à nossa conformidade com esses regulamentos, incluindo a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ou "ANPD") brasileira, após ser constituída formalmente como uma agência independente.

A LGPD é aplicada a toda e qualquer operação relativa a qualquer forma de tratamento de dados pessoais, com raras exceções, sendo que todos são estabelecidos por lei, e se estendem a pessoas físicas e a pessoas jurídicas públicas e privadas, independentemente do país onde estão baseadas ou onde os dados são hospedados. A LGPD pode ser aplicável sempre que (i) o tratamento de dados ocorre no Brasil; (ii) a atividade de tratamento de dados pretende oferecer ou fornecer bens ou serviços para ou tratar dados de pessoas físicas localizadas no Brasil; ou (iii) os titulares dos dados estão localizados no Brasil quando da coleta de seus dados pessoais.

Um resultado adverso de acordo com tal investigação ou auditoria pode resultar na emissão de ordens de interrupção de processamento, sujeito às penalidades estabelecidas no LGPD. Se não estivermos em conformidade com a LGPD, nós e nossas subsidiárias podemos estar sujeitas às sanções, de uma forma isolada ou cumulativa, de (i) advertência, com indicação do prazo para adoção de medidas corretivas, (ii) obrigação de divulgar o incidente de segurança, (iii) a suspensão do tratamento de dados ao qual a violação se refere por um período máximo de seis meses, prorrogável pelo mesmo período, até a regularização da atividade de tratamento pelo controlador, (iv) suspensão do exercício da atividade de tratamento de dados pessoais relacionada à violação se refere por um período máximo de seis meses, prorrogável pelo mesmo período, em caso de recorrência, (v) bloqueio temporário e/ou exclusão de dados pessoais, (vi) proibição parcial ou total do exercício de atividades relacionadas ao tratamento de dados, e (vii) multa de até 2% do faturamento da companhia, grupo ou negócio no Brasil no ano anterior, excluindo impostos, até o valor global de R\$ 50,0 milhões por violação. Além disso, podemos ser responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados e ser solidariamente responsáveis por danos materiais, morais, individuais ou coletivos causados por nós e pelas nossas subsidiárias, devido ao não cumprimento das obrigações estabelecidas pela LGPD. Essa ou outras circunstâncias relacionadas à nossa coleta, uso e transferência de dados pessoais podem causar uma perda de reputação no mercado ou afetar de forma diversa nosso negócio.

Incidentes de segurança podem resultar em apropriação indevida das nossas informações e/ou das informações dos nossos clientes ou afetar nossos servidores ou operações, o que pode nos afetar de forma relevante e adversa. No caso de um incidente de segurança nos nossos sistemas que resulte em vazamento, apropriação indevida, perda ou acesso não autorizado de dados

4.1 Descrição dos fatores de risco

pessoais, exclusão ou modificação de informações sobre nossos clientes, bloqueio de serviço ou outra interrupção de operações comerciais, podemos estar sujeitos (i) às penalidades da LGPD mencionadas acima, (ii) a dano à nossa reputação, fazendo com que percamos clientes existentes ou em potencial e parcerias estratégicas, e (iii) a efeitos adversos no nosso negócio, impactando nossos resultados operacionais e financeiros. Qualquer perda de propriedade intelectual, segredos comerciais ou outras informações comerciais sensíveis, ou a interrupção das nossas operações, podem afetar de forma adversa nossos resultados financeiros e nossa reputação.

Podemos estar expostos a ataques cibernéticos, software malicioso, falhas, propositura de ações, incluindo ações civis públicas, e decisões desfavoráveis poderão ensejar danos materiais, reputacionais e mídia negativa e outros problemas que podem inesperadamente interferir nas nossas operações e podem resultar em interrupções, atrasos, perda de dados ou incapacidade de operar, e falhas nos controles de segurança de rede. Qualquer interrupção em nossos sistemas, bem como qualquer dos eventos mencionados acima, pode ter um efeito adverso relevante sobre nosso negócio ou gerar prejuízos financeiros.

O escopo dos regulamentos de privacidade de dados e segurança continua a evoluir, e acreditamos que a adoção de regulamentos cada vez mais restritivos nessa área pode ser provável nas jurisdições em que atuamos. O cumprimento de restrições de privacidade de dados e segurança pode aumentar o custo das nossas operações, e a falha em cumprir essas restrições pode nos submeter a sanções civis e criminais, bem como a outras penalidades.

As revisões, consultas, investigações e ações governamentais podem prejudicar nosso negócio ou reputação. Além disso, podem ser conduzidas outras investigações e revisões, cujas consequências podem impactar negativamente nosso negócio ou reputação.

Como atuamos em vários locais no mundo, nossas operações em determinados países estão sujeitas a escrutínio governamental significativo, e podemos ser prejudicados pelos resultados de tal escrutínio. O ambiente regulatório relativo à venda direta em mercados emergentes e em desenvolvimento onde fazemos negócio está evoluindo, e funcionários do governo em tais locais frequentemente exercem um amplo poder discricionário ao decidir como interpretar ou aplicar regulamentos relevantes. Podemos periodicamente receber consultas formais e informais de várias autoridades regulatórias governamentais sobre o nosso negócio e conformidade com leis e regulamentos locais. Além disso, podemos periodicamente sofrer investigações e revisões. As consequências de tais revisões, consultas, investigações e ações governamentais podem impactar de forma adversa nosso negócio, perspectivas, reputação, situação financeira, liquidez, resultados operacionais ou fluxos de caixa.

Além disso, qualquer determinação de que nossas operações ou atividades, ou, quando a lei local obrigar, as atividades dos representantes, incluindo nossas licenças ou alvarás, importação ou exportação, ou teste ou aprovações de produto, não estão, ou não estavam em conformidade com leis ou regulamentos existentes pode resultar na imposição de multas substanciais, penalidades civis e criminais, interrupções de negócio, perda de fornecedor ou outro relacionamento com terceiros, rescisão de licenças e alvarás necessários, modificação de práticas comerciais e programas de conformidade, recursos em equidade, incluindo restituição, tutela antecipada e outras sanções que podemos adotar contra o nosso pessoal ou que podem ser adotadas contra nós ou contra o nosso pessoal. Outros processos legais ou regulatórios, bem como investigações governamentais, que frequentemente envolvem questões legais complexas e estão sujeitos a incertezas, também podem ocorrer como consequência. Ainda, outros países nos quais fazemos negócio podem iniciar suas próprias investigações e impor sanções

4.1 Descrição dos fatores de risco

semelhantes. Esses processos ou investigações podem ser custosos e onerosos para a nossa administração, e podem impactar de forma adversa nosso negócio, perspectivas, reputação, situação financeira, liquidez, resultados operacionais ou fluxos de caixa. Mesmo que uma consulta ou investigação não resulte em quaisquer determinações adversas, ela tem o potencial de criar publicidade negativa e resultar em litígio ou ação de terceiros.

Se não cumprirmos com êxito as leis e os regulamentos projetados para impedir a corrupção governamental nos países em que vendemos nossos produtos, poderemos ficar sujeitos a multas, penalidades ou outras sanções regulatórias e nossa reputação, vendas e lucratividade podem ser afetadas adversamente.

A realização de negócios em nível mundial exige que cumpramos as leis e os regulamentos de várias jurisdições. Em especial, nossas operações internacionais estão sujeitas a leis e regulamentos anticorrupção, como, entre outros, o *U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, (FCPA), o *U.K. Bribery Act*, a Lei nº 12.846/2013, ou as Leis Anticorrupção brasileiras como o Decreto nº 8.420/2015, o Decreto-Lei nº 2.848/1940, a Lei nº 8.429/1992, a Lei nº 9.613/1998, a Lei nº 12.813/2013, e sanções econômicas e comerciais, incluindo as administradas pelas Nações Unidas, pela União Europeia, pelo *Office of Foreign Assets Control of the U.S. Department of the Treasury* e pelo *U.S. Department of State*.

A FCPA proíbe fornecer qualquer coisa de valor a autoridades estrangeiras com o objetivo de obter ou manter negócios ou garantir qualquer vantagem comercial imprópria. Podemos lidar com empresas estatais e do governo, cujos funcionários são considerados autoridades estrangeiras para fins da FCPA. As disposições da Lei Antissuborno do Reino Unido se estendem além do suborno de autoridades públicas estrangeiras e são mais onerosas que a FCPA em vários outros aspectos, incluindo jurisdição, não isenção de pagamentos de facilitação e multas. As sanções econômicas e comerciais restringem nossas transações ou negociações com determinados territórios, pessoas designadas e países sancionados. Qualquer violação dessas leis poderá ter um efeito adverso relevante sobre nossos negócios, incluindo a antecipação de vencimento de empréstimos e financiamentos.

Em decorrência da realização de negócios em países estrangeiros, inclusive por meio de parceiros e representantes, estamos expostos a um risco de violação das leis anticorrupção e dos regulamentos de sanções. Alguns dos locais internacionais nos quais atuamos têm sistemas jurídicos em desenvolvimento e podem apresentar níveis mais altos de corrupção em relação aos países mais desenvolvidos. Nossa expansão contínua e operações mundiais, incluindo nos países em desenvolvimento, o desenvolvimento de relacionamentos de joint ventures em todo o mundo e o emprego de representantes locais nos países em que atuamos aumenta o risco de violações das leis anticorrupção e das sanções econômicas e comerciais. As violações de leis anticorrupção e das sanções econômicas e comerciais são passíveis de punição com penalidades civis, incluindo multas, negação de privilégios de exportação, liminares, apreensões de ativos, desrespeito a contratos governamentais (e rescisão de contratos existentes) e revogações ou restrições de licenças, bem como multas criminais e prisão. Além disso, quaisquer violações graves podem ter um impacto significativo na nossa reputação e, conseqüentemente, na nossa capacidade de conquistar negócios futuros.

A Lei Anticorrupção do Brasil impõe responsabilidade objetiva, tanto na esfera administrativa como civil, sobre as empresas por atos de corrupção (como (i) prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida a um funcionário público ou parte relacionada, (ii) financiar, patrocinar ou de qualquer outra forma subsidiar o cometimento de atos ilícitos contra a administração pública e (iii) utilizar um intermediário para esconder ou disfarçar os interesses

4.1 Descrição dos fatores de risco

reais ou a identidade dos beneficiários dos atos ilegais executados), fraude ou manipulações de licitações públicas e contratos com o governo; e interferência em investigações ou inspeções por parte de autoridades governamentais. As empresas consideradas responsáveis segundo a Lei Anticorrupção do Brasil estão sujeitas a multas de até 20% de sua receita bruta no ano imediatamente anterior ou, se essa receita bruta anual não puder ser estimada, essas multas podem variar de R\$6 mil a R\$60 milhões.

Entre outras sanções, a Lei Anticorrupção do Brasil também prevê a apreensão de bens ou benefícios obtidos ilegalmente, a suspensão ou proibição parcial de operações, a dissolução compulsória da pessoa jurídica e/ou a proibição de receber incentivos, subsídios, doações ou financiamentos do governo ou de entidades controladas pelo governo por até cinco anos. Outras leis relevantes aplicáveis a violações relacionadas à corrupção, como a Lei Brasileira de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992, conforme recentemente alterada pela Lei nº 14.230/2021), também preveem penalidades que incluem a proibição de celebrar contratos com o governo por até 14 anos. A empresa sancionada de acordo com a Lei Anticorrupção ou a Lei de Improbidade Administrativa brasileiras, entre outras, pode também ser incluída em um registro de empresas sancionadas, suspensas ou impedidas.

Não há garantia de que as políticas e os procedimentos serão seguidos o tempo todo ou detectarão e impedirão efetivamente violações dos princípios éticos da companhia combinada e das leis aplicáveis por um ou mais dos nossos empregados, consultoras, agentes, parceiros ou qualquer terceiro que atue em nome, interesse ou benefício da companhia combinada e, em decorrência disso, podemos estar sujeitos a sanções e consequências adversas relevantes em nosso negócio, situação financeira e/ou resultados operacionais.

Nossa Companhia e subsidiárias estão sujeitas a leis tributárias de várias jurisdições, e a interpretação dessas leis está sujeita a contestação pelas autoridades governamentais competentes.

Nossa Companhia e subsidiárias estão sujeitas a leis e regulamentos tributários no Brasil e em várias outras jurisdições nas quais nossa Companhia e subsidiárias operam. Essas leis e regulamentos são inerentemente complexos, e nossa Companhia e subsidiárias serão obrigadas a fazer julgamentos e interpretações sobre a aplicação dessas leis e regulamentos à nossa Companhia e subsidiárias e suas operações e negócios. A interpretação e aplicação dessas leis e regulamentos podem ser contestadas pelas autoridades governamentais competentes, o que pode resultar em processos, ações ou sanções administrativos ou judiciais, que podem ser relevantes.

Políticas e regulamentos governamentais futuros podem afetar adversamente as nossas operações e lucratividade.

Os fluxos comerciais são materialmente afetados por políticas e regulamentos dos governos federal, estadual e municipal, do Brasil e do exterior. Políticas governamentais que afetam a atividade econômica, como tarifas, impostos, subsídios e restrições à importação e exportação de bens e mercadorias agrícolas, que representam uma parcela significativa da carga que transportamos, podem vir a influenciar na lucratividade da indústria, assim como o volume e o tipo de importações e exportações. As políticas governamentais brasileiras e estrangeiras futuras podem afetar adversamente a oferta, a demanda e os preços de nossos serviços de logística, bem como restringir nossa capacidade de operar em nossos mercados atuais e futuros, potencialmente afetando, dessa forma, o nosso desempenho financeiro, operações e lucratividade.

4.1 Descrição dos fatores de risco

(j) questões sociais

Uma paralisação do trabalho ou greve significativa de nossa força de trabalho pode afetar nossas operações.

Alguns de nossos colaboradores são representados por sindicatos e estão cobertos por negociação coletiva ou acordos trabalhistas similares, os quais estão sujeitos à renegociação periódica nos prazos estabelecidos por lei e nos acordos aplicáveis. As greves e outras paralisações ou interrupções trabalhistas em qualquer uma de nossas instalações, ou tumultos trabalhistas que interrompam nossos fornecedores e prestadores terceirizados de produtos ou serviços, poderão ter um impacto adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais.

(k) questões ambientais

As alterações nas leis e nos regulamentos ambientais podem afetar negativamente nossos negócios, incluindo nossa capacidade de desenvolver novos produtos.

Nossas operações estão sujeitas a rigorosas leis ambientais nos níveis nacional, subnacional e municipal, incluindo regulamentos relacionados ao consumo de água, resíduos sólidos, proteção da biodiversidade e emissões de gases de efeito estufa, entre outros. Além disso, são exigidas permissões e licenças para a realização de algumas de nossas atividades. Se não cumprirmos essas leis e regulamentos ou obtivermos as permissões e licenças necessárias, poderemos estar sujeitos a multas e outras sanções, incluindo o cancelamento de nossas permissões e licenças. Além disso, a nossa Companhia, nossos conselheiros e diretores executivos podem estar sujeitos a sanções criminais. Certas licenças e permissões ambientais necessárias para a realização de algumas de nossas atividades estão em processo de obtenção ou renovação, e não podemos garantir que seremos capazes de obter ou renovar essas licenças. Podemos ter que incorrer em despesas relacionadas a medidas ambientais corretivas ou suspender algumas de nossas operações até que medidas corretivas sejam tomadas. As agências governamentais ou outras autoridades também podem promulgar novas regras e regulamentos mais restritivos ou interpretar leis e regulamentos existentes de maneira mais restritiva, o que pode resultar em despesas adicionais relacionadas ao cumprimento das leis e regulamentos ambientais, que, por sua vez, podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Em particular, as regras e os regulamentos ambientais podem se tornar mais restritivos em áreas relacionadas às nossas atividades, inclusive em relação às mudanças climáticas (padrões de emissão de gases de efeito estufa), resíduos sólidos (metas de devolução de embalagens a nós e sua reciclagem após o uso pelos consumidores) e recursos hídricos (pagamentos pelo uso da água efetuado por companhias), entre outras questões.

Nossa estratégia de inovação é baseada principalmente no uso da biodiversidade da região Pan-Amazônica. Esse elemento crítico da sua estratégia pode ser prejudicado se novas leis ou regulamentos, ou interpretações diferentes das leis existentes, restringirem ainda mais o uso dos recursos naturais do Brasil ou o conhecimento tradicional associado, potencialmente aumentando nossos custos de pesquisa e desenvolvimento. As regras de proteção à biodiversidade estabelecidas na Convenção sobre Diversidade Biológica das Nações Unidas (ratificada em agosto de 2020 no Brasil), no Protocolo de Nagoya sobre Acesso a Recursos Genéticos e a Repartição

4.1 Descrição dos fatores de risco

Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização e nas leis aplicáveis representam custos e desafios adicionais para nossas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento. No futuro, essas regras poderão se tornar mais rígidas, aumentando nossos custos de inovação e lançamento de produtos. Essas mudanças podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais, bem como nossa imagem como uma companhia que cria, entre outros, produtos desenvolvidos a partir dos recursos naturais encontrados nos vastos ecossistemas do Brasil.

Alcançar metas de desempenho de sustentabilidade ligadas a algumas de nossas dívidas pode exigir gasto de recursos significativos, ao passo que o não cumprimento de tais metas resultaria em maiores taxas de juros sobre nossas dívidas e nos expor a riscos reputacionais

Parte de nosso endividamento está vinculado a metas de desempenho de sustentabilidade. A Natura &Co através da Companhia se comprometeu com a captação de US\$ 1 bilhão em Sustainability-Linked Bond ("SLB'S"). Os SLB's são instrumentos de dívida que tem como objetivo final fazer com que o emissor alcance metas ESG, que são calibradas a partir de dois indicadores-chave de performance ambientais, a serem cumpridos até o fim do ano de 2026: (i) redução da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa em 13%, considerando escopos presentes em seu Relatório de Sustentabilidade; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens que contenham este material. Sendo assim, o atingimento de tais metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer outras metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos ou em outros acordos exigirá o gasto de recursos significativos. Além disso, se não atingirmos as metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos, não apenas resultaria em aumento das taxas de juros incidentes sobre o tal endividamento, mas também poderia prejudicar nossa reputação, cujas consequências poderiam, em cada caso, ter um impacto adverso relevante sobre nós, nossos negócios, condição financeira ou resultados operacionais.

Tais metas não estão apenas associadas às dívidas, estando diretamente relacionadas ao compromisso com a Vida, uma visão de sustentabilidade da Companhia para 2030, nos comprometemos a realizar a transição climática de nosso negócio alinhada a metas baseadas na ciência (SBTi) e também em promover a circularidade de nossas embalagens.

(I) questões climáticas, incluindo riscos físicos e de transição

As mudanças climáticas podem criar riscos de transição, riscos físicos e outros riscos que podem nos afetar adversamente.

Litigância climática é um risco transversal que pode ser um agravante para os tipos de riscos tradicionais que gerenciamos no curso normal dos negócios, incluindo, sem limitação, os riscos descritos nesta seção. Com base nas classificações e recomendações da *Task-Force on Climate-Related Financial Disclosures* ("TCFD"), ao longo dos últimos anos viemos integrando na gestão de riscos a análise de cenários climáticos de forma a mapear os riscos e oportunidades relacionados à mudança do clima sobre a evolução do negócio. Consideramos que existem duas fontes primárias de riscos e oportunidades financeiras relacionado à mudança climática: físicos e de transição.

Os riscos físicos estão associados às ameaças climáticas (fatores de risco) que podem causar eventos (agudos) ou mudanças de longo prazo (crônicas) na operação de nossos ativos. Os riscos

4.1 Descrição dos fatores de risco

físicos agudos incluem o aumento da gravidade e intensidade de eventos climáticos extremos, como secas, incêndios, furacões ou inundações. Já os riscos físicos crônicos incluem mudanças nos padrões de precipitação e extrema variabilidade nos padrões climáticos, aumento das temperaturas médias, ondas de calor crônicas ou aumento do nível do mar.

Assim como em diversas partes do mundo, os padrões pluviométricos vêm mudando constantemente no Brasil, fazendo com que certas regiões experimentem volumes pluviométricos muito acima das médias históricas, resultando em enchentes e inundações, deslizamentos de encostas e regiões montanhosas. Tais mudanças nos padrões de chuva podem ter um efeito adverso em nossa capacidade de produção e distribuição, afetando nossa cadeia de suprimentos e a entrega de produtos para nossas consultoras e lojas. A ocorrência de tempestades e inundações também pode influenciar os valores para segurar nossos ativos, principalmente aqueles em regiões de alto risco, onde tempestades, tornados e outros eventos extremos têm maior probabilidade de ocorrência. Esse fator também pode ocasionar interrupção e atraso das operações por questões de logística. Em períodos de escassez de chuva, a deficiência hídrica ocorre pela diminuição dos níveis dos reservatórios de água, com influência na disponibilidade e custos da energia elétrica, considerando a dependência da energia gerada por hidrelétricas. A escassez de chuvas pode também afetar o cultivo de commodities e insumos críticos utilizados em nosso portfólio podendo limitar nosso acesso a esses insumos e acarretar maiores custos de produções. Períodos de estiagem, aliado aos baixos níveis dos reservatórios podem levar governos e autoridades a restringir atividades industriais e água direta para consumo humano. O aumento das temperaturas médias pode ter um impacto em nossos custos operacionais devido à maior demanda por refrigeração e ar-condicionado para produzir, armazenar e transportar alguns dos nossos produtos. Historicamente, em períodos de escassez de água, o governo brasileiro autoriza um aumento dos preços da energia como medida para estimular a redução do consumo, o que pode gerar pressão, com reflexos nos níveis de renda da população em geral, nos custos de produção, no preço final dos produtos, e consequentemente em nossas receitas e resultados.

Mudanças extremas e prolongadas nos padrões de chuva e um aumento nas temperaturas podem influenciar a produção ciclos em determinadas regiões, e as secas podem influenciar no aumento de incêndios e devastação, impactando a disponibilidade e qualidade das matérias-primas da biodiversidade brasileira. Além disso, eles também podem causar uma redução na receita e um aumento nos custos devido a impactos negativos sobre nossos colaboradores, nossas consultoras, como aumento do absenteísmo e questões envolvendo saúde e segurança.

Os riscos de transição referem-se às implicações que requisitos de mitigação e adaptação relacionados a mudanças climáticas podem trazer na medida que o negócio se sujeita à necessidade de transição a uma economia de baixo carbono, e como esses riscos se podem se materializar em aspectos financeiros e reputacionais. Tais riscos se enquadram em várias categorias, como mercado, reputacional, regulatório e tecnológico, conforme indicado abaixo:

- O risco de mercado pode se manifestar por meio de mudanças na oferta e demanda de certas commodities, produtos e serviços, bem como acesso a determinados mercados uma vez que os fatores de exposição a esses riscos e oportunidades relacionados ao clima são cada vez mais levados em consideração na tomada de decisão.
- O risco tecnológico surge da necessidade de melhorias ou desenvolvimento de inovações para apoiar a transição para uma economia de baixo carbono, cenário que pode ter um impacto significativo nas empresas na medida em que é necessário investimento e

4.1 Descrição dos fatores de risco

acesso a novos recursos que atualiza sistemas antigos produção e gera riscos de competitividade e eficiência no médio e longo prazo.

- O risco regulatório surge a partir de restrições políticas e legais que geralmente se enquadram em duas categorias – aquelas que buscam a promoção e aceleração da mitigação dos gases de efeito estufa diminuindo os efeitos adversos das mudanças climáticas e aquelas que buscam promover a adaptação às mudanças climáticas que irão acontecer. O risco associado e o impacto financeiro das mudanças na política dependem da natureza e do momento de implementação e mudança do arcabouço regulatório.
- O risco reputacional se caracteriza, quando a gestão inadequada das questões climáticas transparece ao mercado, quando a companhia é ineficaz na transição para uma economia de baixo carbono, não atinge as metas de seu plano de transição ou ainda, quando há a divulgação de informações que não são verdadeiras ou pouco embasadas, podendo inclusive configurar “Greenwashing”.

Nossos negócios, operações e resultados podem ser afetados por riscos de transição, tais como, mas não limitados a:

- A escassez de insumos e matérias-primas pode causar aumento de custos, aumento dos gastos com pesquisa e desenvolvimento e restrições ou mudanças nas atividades de produção;
- Gastos com a transição para tecnologias mais sustentáveis devido às mudanças nas necessidades de tecnologia para novos desenvolvimentos de produtos ou adaptação de produtos existentes;
- Regulamentos associados à precificação de carbono e padrões de emissão de gases de efeito estufa podem causar restrições e aumento do custo dos produtos por unidade;
- Aumento do preço de venda dos produtos e/ou redução da margem de lucro;
- Regulamentações mais restritivas associadas a insumos da biodiversidade amazônica podem gerar limitações nas atividades de produção e venda;
- Aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento devido a regulamentações mais restritivas associadas às embalagens;
- Aumento dos custos associados às adequações na produção em decorrência de restrições na legislação sobre o uso dos recursos hídricos;
- Dificuldades de acesso aos ativos da biodiversidade ou escassez de matérias-primas;
- Perda de receita em função da retirada de produtos menos sustentáveis do portfólio; e
- Redução da demanda por bens e serviços devido a mudanças nas preferências dos consumidores.

Também observamos oportunidades relacionadas a evolução da estratégia de litigância climática como a consolidada imagem de marca referência na transição para uma economia de baixo carbono, o “Compromisso com a Vida 2030” que define uma estratégia ampla de evolução do negócio à luz dos temas mais relevantes da agenda ESG, a atual diversificação e ampliação do portfólio com produtos com tecnologias e processos produtivos cada vez mais sustentáveis, a atual estratégia de circularidade e logística reversa que antecipa os riscos regulatórios relacionados ao tema.

4.1 Descrição dos fatores de risco

Já estamos sujeitos a certos requisitos ambientais regulatórios, os quais podem aumentar no futuro como resultado da crescente importância de assuntos ambientais. Esta e outras mudanças nos regulamentos no Brasil e nos mercados internacionais podem nos expor a aumento dos custos de conformidade, limitar nossa capacidade de buscar certas oportunidades de negócios e fornecer certos produtos e serviços, cada um dos quais poderia afetar adversamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Dessa forma, os riscos de transição e/ou físicos decorrentes das mudanças climáticas podem afetar adversamente nossos negócios, condição e resultados das operações.

(m) outras questões não compreendidas nos itens anteriores

Condições geopolíticas e de mercado difíceis podem afetar de forma adversa nosso negócio de vários modos, sendo que cada um deles podem reduzir relevantemente nossa receita, proventos e fluxo de caixa e afetar de forma adversa nossas perspectivas e situação financeira.

Podemos ser adversamente afetados por desenvolvimentos econômicos políticos desfavoráveis em qualquer um dos países em que atuamos. Nossos negócios, desempenho financeiro e resultados operacionais podem ser adversamente afetados por mudanças na política e nos regulamentos que envolvam ou afetem certos fatores, como:

- inflação;
- flutuações e movimentações de taxas de câmbio;
- políticas de controle de taxas de câmbio;
- flutuações de taxa de juros;
- disponibilidade de liquidez nos mercados domésticos de capitais, de crédito e financeiro;
- expansão ou retração das economias dos países em que operamos, conforme medida por taxas de crescimento do PIB;
- greves de funcionários de setores privados relacionados aos nossos negócios e de servidores públicos, como autoridades portuárias, aduaneiras e fiscais;
- mudanças nos regulamentos do mercado de transporte;
- cadeias de suprimento e logística;
- aumentos de preço do petróleo e outros insumos;
- instabilidade de preços;
- instabilidade social e política, incluindo alegações de corrupção contra partidos políticos, funcionários públicos e outros;
- clima político que antecede e eventual resultado de eleições presidenciais no Brasil;
- eventos econômicos e políticos globais, como a guerra em curso entre Rússia e Ucrânia;
- regulamentos trabalhistas e previdenciários;
- escassez e racionamento de água e energia;

4.1 Descrição dos fatores de risco

- políticas fiscais; e
- outros acontecimentos de natureza econômica, política, diplomática e social no Brasil ou que afetem o país.

Conduzimos uma parte substancial de nossas operações na América Latina, especialmente no Brasil e no México. O PIB brasileiro, em termos reais, diminuiu 3,3% em 2016, e aumentou 1,3%, 1,3%, e 1,1%, em 2017, 2018 e 2019. O PIB brasileiro posteriormente diminuiu 4,1% em 2020, seguido por um aumento de 4,6% em 2021 e avançou 2,9% em 2022. De forma semelhante, o PIB mexicano, que havia diminuído 9,0% em 2020, aumentou 4,8% em 2021, porém apresentou uma desaceleração de 3% em 2022. Futuros desenvolvimentos nas economias brasileira e mexicana podem afetar as taxas de crescimento do PIB e, conseqüentemente, o consumo de nossos produtos. Como resultado, esses desenvolvimentos podem prejudicar nossas estratégias de negócios, resultados operacionais e condição financeira. Por exemplo, a economia brasileira tem se caracterizado por intervenções frequentes e eventualmente drásticas por parte do governo brasileiro e por ciclos econômicos instáveis, o que se espera que continue acontecendo no futuro.

As modificações em leis e regulamentos feitas pelos governos latino-americanos, de acordo com interesses políticos, sociais e econômicos, frequentemente envolveram, entre outras medidas, aumentos ou reduções das taxas de juros, alterações nas políticas fiscais e tributárias, controle de salários e preços, controles das taxas de câmbio, bloqueio de acesso a contas bancárias, desvalorização cambial, controles de capital e restrições à importação. Não controlamos e não podemos prever quais medidas ou políticas os governos dos países onde atuamos podem adotar no futuro.

A instabilidade resultante de quaisquer alterações em políticas ou regulamentos, que podem afetar esses ou outros fatores no futuro, poderá contribuir para a incerteza econômica nos países em que atuamos, especialmente no Brasil, e aumentar a volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários e dos títulos emitidos no exterior por companhias brasileiras. O Presidente do Brasil tem poderes para determinar as políticas e medidas governamentais relacionadas à economia brasileira e, como resultado, afetar as operações e o desempenho financeiro das companhias brasileiras, incluindo a nossa. Não podemos prever completamente o impacto que eventos políticos e desenvolvimentos macroeconômicos globais e brasileiros podem ter sobre nosso negócio. Além disso, como resultado da atual instabilidade política, há uma incerteza considerável em relação a políticas econômicas futuras, e não podemos prever quais políticas serão adotadas pelo governo brasileiro e nem se essas políticas afetarão adversamente a economia, nossos negócios ou nossa condição financeira. A recente instabilidade política e econômica tem levado a uma percepção negativa da economia brasileira e a maior volatilidade nos mercados brasileiros de valores mobiliários, o que também pode ter um efeito adverso sobre nosso negócio. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política recorrente pode afetar adversamente nossos negócios.

Além da América Latina, os desenvolvimentos nos outros mercados em que operamos também podem ter um efeito adverso relevante sobre nós. Dadas as nossas operações na Rússia e na Ucrânia, os efeitos adversos - globais ou localizados - da guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia e/ou sanções econômicas e controles de importação e/ou exportação a serem impostos ao governo russo pelos Estados Unidos, Reino Unido, UE ou outros, e o efeito adverso sobre a economia global mais ampla e as condições de mercado podem, por sua vez, ter um impacto efeito adverso em nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais. Além disso, a incerteza contínua em torno dos termos do relacionamento do Reino Unido com a UE e a falta de acordo comercial abrangente pode impactar negativamente o crescimento econômico de

4.1 Descrição dos fatores de risco

ambas as regiões, bem como a economia global mais ampla, condições de mercado e confiança dos investidores. Isso poderia, por sua vez, ter um efeito adverso relevante sobre nossas operações, situação financeira e perspectivas.

Inflação e medidas governamentais para conter a inflação podem afetar de forma adversa as economias e mercados de capitais em alguns dos países onde atuamos e, como resultado, prejudicar nosso negócio e o preço de negociação das nossas ações ordinárias.

No passado, altos níveis de inflação afetaram de forma adversa as economias e mercados financeiros de alguns dos países onde atuamos, especialmente Brasil e Argentina (ainda com altos níveis de inflação), e a capacidade de seus governos de criar condições que estimulem ou mantenham o seu crescimento econômico. Ainda, medidas governamentais para conter a inflação e especulação sobre possíveis medidas governamentais futuras contribuíram para o impacto econômico negativo da inflação e criaram incertezas econômicas gerais e aumentaram a volatilidade nos mercados de capitais.

Além disso, determinados países onde atuamos podem ser considerados de tempos em tempos como altamente inflacionários de acordo com o IFRS. Pressões inflacionárias podem levar governos a intervir na economia, inclusive por meio da implementação de políticas governamentais que podem ter um efeito adverso sobre nós e nossos clientes, especialmente em um contexto de crescente volatilidade do mercado devido aos impactos da COVID-19, e qualquer aumento em tais taxas de juros pode afetar negativamente nossos lucros e resultados operacionais, portanto aumentando os custos de financiamento das nossas operações. Se os países onde atuamos enfrentarem altas taxas de inflação, talvez não consigamos ajustar os preços de nossos produtos para compensar os efeitos da inflação sobre nossa estrutura de custos, o que pode ter um efeito adverso sobre nós. Altas taxas de juros podem impactar nosso custo de obtenção de empréstimos e também o custo de endividamentos, resultando em um aumento em nossas despesas financeiras. Esse aumento pode afetar adversamente nossa capacidade de pagar nossas obrigações financeiras, pois reduziria nossa disponibilidade de caixa. Desequilíbrios entre índices contratados para ativos e passivos e/ou alta volatilidade nas taxas de juros podem resultar em perdas financeiras para nós. Também temos contratos de arrendamento mercantil com ajuste diretamente atrelado à inflação, os quais podem ser adversamente afetados se os governos nos países em que atuamos não conseguirem conter a alta nas taxas de inflação.

Desenvolvimentos e a percepção de risco em outros países, particularmente nos Estados Unidos, China, países europeus e países emergentes, podem afetar adversamente as economias dos países onde atuamos, nossos negócios e o preço de mercado dos nossos valores mobiliários.

O valor de mercado dos valores mobiliários de emissores brasileiros é afetado, em graus variados, pelas condições econômicas e de mercado em outros países, incluindo Estados Unidos, China, países europeus e em outros países da América Latina e mercados emergentes. As reações dos investidores aos acontecimentos nesses países podem ter um efeito adverso sobre o valor de mercado dos nossos valores mobiliários. Além disso, crises financeiras e instabilidade política em outros países de mercado desenvolvido e emergente podem reduzir o interesse dos investidores em nossos valores mobiliários, bem como afetar negativamente a disponibilidade de crédito para empresas dos mercados internacionais. Além disso, eventos negativos nos mercados financeiro e de capitais, qualquer notícia ou evidência de corrupção em empresas de capital aberto e outros emissores de valores mobiliários, e a falta de aplicação rigorosa de regras de proteção ao investidor ou falta de transparência de informações ou eventuais situações negativas na economia

4.1 Descrição dos fatores de risco

e em outras economias podem influenciar o mercado de capitais e impactar negativamente o valor de nossos valores mobiliários. Esses eventos podem afetar adversamente o preço de mercado de nossos valores mobiliários, restringir nosso acesso a mercados de capitais e comprometer nossa capacidade de financiar nossas operações no futuro, em termos favoráveis ou de qualquer forma.

Desde 2017, houve um aumento na volatilidade nos mercados brasileiros devido a, entre outros fatores, incertezas sobre como os ajustes da política monetária nos Estados Unidos afetariam os mercados financeiros internacionais, a crescente aversão ao risco de países emergentes e incertezas quanto às condições macroeconômicas e políticas latino-americanas, particularmente brasileiras, o impacto da pandemia de COVID-19 e, a desde 2022, a guerra em curso entre Rússia e Ucrânia. Essas incertezas afetaram adversamente a nossa Companhia e o valor de mercado de nossos valores mobiliários.

Também houve preocupações com conflitos, distúrbios e ameaças terroristas no Oriente Médio, Europa e África, que resultaram em volatilidade no petróleo e outros mercados. Uma escalada das tensões entre os Estados Unidos e a Rússia poderia afetar a economia global. Os Estados Unidos e a China estiveram recentemente envolvidos em disputas relacionadas a Taiwan, direitos à navegação no Mar da China Meridional, supostos abusos de direitos humanos na China, supostos balões de espionagem chineses no território norte-americano, bem como em uma controvérsia sobre barreiras comerciais na China que ameaçavam uma guerra comercial entre os países. Tensão sustentada entre os Estados Unidos e a China sobre esses e outros assuntos podem minar significativamente a estabilidade da economia global. Isso é não está claro se esses desafios e incertezas serão contidos ou resolvidos, e quais efeitos eles podem ter sobre as condições políticas e econômicas globais no longo prazo.

As operações comerciais na Ásia, Europa e Estados Unidos foram afetadas por interrupções e fechamentos de fábricas, trabalhadores em quarentena e escassez de componentes, com um impacto direto na disponibilidade de bens e serviços.

Além disso, as condições econômicas no Brasil ou em outros países em que operamos também podem ser afetadas por acontecimentos políticos nos Estados Unidos. Não podemos garantir que quaisquer desenvolvimentos nos Estados Unidos ou em outros lugares não nos afetará material e adversamente no futuro.

Por fim, em 2022 foram realizadas eleições presidenciais e, assim como ocorre historicamente em anos de eleição, especialmente em eleições presidenciais, investimentos estrangeiros no Brasil são reduzidos e a incerteza política gera maior instabilidade e volatilidade do mercado de capitais brasileiro, o que pode afetar adversamente nossos negócios e resultados operacionais.

A decisão do Reino Unido de ter se retirado da UE pode afetar de forma adversa nosso negócio.

O Reino Unido deixou a UE e os períodos de transição subsequentes já terminaram, sendo assim o Reino Unido não faz mais parte da Mercado Único da UE e da União Aduaneira e a legislação da UE não se aplica mais ao Reino Unido. O Acordo de Comércio e Cooperação ("TCA") acordado em dezembro de 2020 mudou a base do relacionamento entre o Reino Unido e os Estados Membros da UE.

Dado que conduzimos uma parte substancial de nossos negócios na UE e no Reino Unido, quaisquer desenvolvimentos resultantes da implementação do TCA podem ter um efeito material adverso em nossos negócios, posição financeira, liquidez e resultados das operações ou fluxos de caixa. Alterações nas taxas de câmbio de moedas estrangeiras podem ter um efeito material

4.1 Descrição dos fatores de risco

em nossas vendas líquidas, condição financeira, lucratividade e/ou fluxos de caixa e podem reduzir o valor reportado de nossos resultados operacionais

A atual crise econômica e política no Brasil pode ter um efeito adverso relevante em nossos negócios, operações e condição financeira.

O ambiente político brasileiro influenciou, historicamente, e continua a influenciar o desempenho da economia do país. As crises políticas afetaram e continuam afetando a confiança dos investidores e do público em geral e, historicamente, resultaram em uma desaceleração econômica e maior volatilidade dos títulos emitidos pelas companhias brasileiras.

A instabilidade econômica, bem como o ambiente político dos últimos sete anos no Brasil, contribuiu para um declínio da confiança do mercado na economia brasileira. Além disso, ocorreram investigações relacionadas a alegações de lavagem de dinheiro e corrupção sendo conduzidas pelo Ministério Público, incluindo a "Lava Jato", que impactaram negativamente a economia e o cenário político brasileiro.

O orçamento federal do Brasil está em déficit desde 2014. Da mesma forma, os governos estaduais também estão enfrentando preocupações fiscais devido ao alto ônus de dívidas, às receitas em declínio e às despesas inflexíveis. A confiança abalada na condição orçamentária e na orientação fiscal do governo brasileiro pode resultar em rebaixamento da dívida brasileira por agências de *rating*, impactar negativamente a economia brasileira, levar a uma maior desvalorização do Real e a um aumento da inflação e das taxas de juros, afetando negativamente os nossos negócios, resultados operacionais e condição financeira.

Não podemos prever a capacidade do Governo atual em implementar políticas e reformas propostas, o que pode vir a ter um impacto negativo em nossos negócios e no preço de nossas ações. Ainda, qualquer exacerbação do desentendimento entre os poderes da República pode resultar em impasses no Congresso Nacional, agitação política, protestos e/ou greves que podem afetar adversamente nossas operações. A incerteza quanto à implementação pelo governo de mudanças relacionadas a políticas monetárias, fiscais e previdenciárias, bem como a qualquer legislação pertinente, pode vir a contribuir para a piora da estabilidade econômica. Tais incertezas podem aumentar a volatilidade dos mercados de valores mobiliários brasileiros.

Não podemos estimar completamente o impacto dos desenvolvimentos político e macroeconômico global e brasileiro em nossos negócios. A instabilidade econômica e política recente levou a uma percepção negativa da economia brasileira e a uma maior volatilidade em seus mercados de valores mobiliários, o que também pode afetar adversamente a nossa Companhia e os nossos valores mobiliários. Qualquer instabilidade econômica e incerteza política contínuas podem afetar adversamente os nossos negócios e os preços de negociação de qualquer um de nossos valores mobiliários.

A instabilidade da taxa de câmbio pode causar efeitos adversos sobre a economia dos países onde operamos, sobre nós e sobre o preço de nossos valores mobiliários.

Determinadas economias latino-americanas têm enfrentado fortes desvalorizações da moeda e escassez em reservas de moedas estrangeiras, e seus respectivos governos adotaram restrições sobre a capacidade de transferir fundos para fora do país e converter moeda locais em dólares norte-americanos. Isso pode aumentar nossos custos e limitar nossa capacidade de converter moeda local em dólares norte-americanos e de transferir fundos para fora de determinados países, inclusive para a compra de insumos designados em dólar, pagamento de dividendos ou pagamento de juros ou do valor principal da nossa dívida em aberto. Caso qualquer uma de

4.1 Descrição dos fatores de risco

nossas subsidiárias não consigam transferir fundos para nós devido a restrições de moeda, somos responsáveis por qualquer déficit resultante.

Por exemplo, a moeda brasileira tem sido historicamente volátil e frequentemente desvalorizada ao longo das últimas três décadas. Durante esse período, o governo brasileiro implementou vários planos econômicos e usou várias políticas cambiais, incluindo desvalorizações repentinas, minidesvalorizações periódicas (durante as quais a frequência dos ajustes variou de diária a mensal), controles cambiais, mercados de câmbio duplo e um sistema de taxas de câmbio flutuantes. Embora a desvalorização a longo prazo do real esteja geralmente ligada à taxa de inflação no Brasil, a desvalorização do real em períodos mais curtos resultou em significativas variações na taxa de câmbio entre o real, o dólar norte-americano e outras moedas. A taxa de câmbio real/dólar norte-americano divulgada pelo Banco Central foi de R\$5,581/US\$1,00 em 31 de dezembro de 2021, o que refletiu uma depreciação de 7,39% do real em 2021. A taxa de câmbio real/dólar norte-americano divulgada pelo Banco Central foi de R\$5,217/US\$1,00 em 31 de dezembro de 2022, o que refletiu em uma valorização de 6,52% do real em 2022.

A depreciação do real frente ao dólar norte-americano pode resultar em pressões inflacionárias adicionais no Brasil, levando assim a um aumento nas taxas de juros, limitando nosso acesso aos mercados financeiros estrangeiros e enfraquecendo a confiança dos investidores no Brasil, exigindo a implementação de políticas recessivas pelo governo federal brasileiro. Por outro lado, a valorização do real frente ao dólar norte-americano poderá conduzir à deterioração da conta corrente e da balança de pagamentos do país, bem como ao arrefecimento do crescimento impulsionado pelas exportações. Dependendo das circunstâncias, a depreciação ou a valorização do real pode afetar adversamente o crescimento da economia brasileira e a nossa Companhia.

A deficiência de infraestrutura e mão-de-obra na América Latina poderá afetar o crescimento econômico e ter um efeito relevante adverso sobre nós.

Nosso desempenho depende da saúde e do crescimento da economia latino-americana no geral, especialmente no Brasil. O crescimento do PIB brasileiro flutuou ao longo dos últimos anos, com retração de 3,5% em 2016 e crescimento de 1,3%, 1,3% e 1,1% em 2017, 2018 e 2019, respectivamente, redução de 4,1% em 2020 e um crescimento de 4,6% em 2021 e de 2,9% em 2022. O crescimento é limitado pela infraestrutura inadequada, incluindo a potencial escassez de energia e deficiência nos setores de transporte, logística e telecomunicações, falta de mão-de-obra qualificada e falta de investimentos privados e públicos nessas áreas, que limitam a produtividade e eficiência. O crescimento também foi ainda mais limitado pela pandemia de COVID-19. Além disso, o crescimento e o desempenho da economia brasileira podem ser impactados por outros fatores, como greves em todo o país, desastres naturais ou outros eventos perturbadores. Qualquer um desses fatores pode levar à volatilidade do mercado de trabalho e, de modo geral, impactar a renda, o poder de compra e os níveis de consumo, o que poderia limitar o crescimento e, em última análise, ter um efeito adverso relevante sobre nós.

Altas taxas de juros podem afetar adversamente nossas operações e condição financeira.

As medidas governamentais brasileiras para controlar a inflação frequentemente incluíam manter uma política monetária restrita com altas taxas de juros, limitando, assim, a disponibilidade de crédito e reduzindo o crescimento econômico. Como consequência, as taxas de juros oficiais no Brasil, ao final de 2022, 2021, 2020, 2019, foram 13,75%, 9,25%, 2,00%, 4,50%, por período, respectivamente, conforme estabelecido pelo Comitê de Políticas Monetárias do Banco Central (COPOM). As taxas de juros brasileiras permaneceram altas e qualquer aumento nessas taxas

4.1 Descrição dos fatores de risco

pode afetar negativamente nossos lucros e resultados operacionais, aumentando, assim, os custos de financiamento das nossas operações. Altas taxas de juros podem impactar no nosso custo de obter empréstimos e também no nosso endividamento, resultando em um aumento dos nossos gastos financeiros. Esse aumento pode afetar adversamente nossa habilidade em pagar nossas obrigações financeiras, já que reduz nossa disponibilidade de caixa. Disparidades entre índices contratados e para ativos versus passivos e/ou alta volatilidade em taxas de juros podem resultar em perdas financeiras para nós.

Qualquer rebaixamento adicional da classificação de crédito do Brasil pode reduzir o preço de negociação de nossos valores mobiliários.

Podemos ser adversamente afetados pela percepção dos investidores de riscos relacionados à classificações de crédito da dívida pública do Brasil. Agências de crédito avaliam regularmente o Brasil e sua dívida, com base em inúmeros fatores, incluindo tendências macroeconômicas, condições fiscais e orçamentárias, métricas de endividamento e a perspectiva de mudanças em quaisquer desses fatores. A nota de crédito soberano do Brasil está atualmente classificada abaixo do grau de investimento pelas três principais agências de classificação de crédito. Consequentemente, os preços dos valores mobiliários emitidos por empresas brasileiras têm sido negativamente afetados. A prorrogação ou agravamento da recessão brasileira atual e a contínua incerteza política, entre outros fatores, pode levar a novos rebaixamentos nas avaliações de crédito. Qualquer rebaixamento adicional da classificação de crédito do Brasil pode aumentar a percepção de risco dos investidores e, consequentemente, reduzir o preço de negociação de nossos valores mobiliários.

A guerra em curso entre a Ucrânia e a Rússia pode ter um efeito material adverso em nossos negócios, condição financeira e resultados das operações.

A guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia provocou fortes reações dos Estados Unidos, Reino Unido, a UE e vários outros países ao redor do mundo, inclusive dos membros do Tratado do Atlântico Norte Organização, ou "OTAN". Após a invasão da Ucrânia pela Rússia a partir de 24 de fevereiro de 2022, os Estados Unidos, Reino Unido, UE e outros países anunciaram amplas sanções econômicas contra a Rússia, incluindo medidas como congelar os ativos do banco central da Rússia e limitar sua capacidade de acessar suas reservas em dólares americanos. Os Estados Unidos, a UE e o Reino Unido também proibiram pessoas e empresas de negociar com o banco central russo, seu ministério das finanças e seu fundo de riqueza. Bancos russos selecionados também foram removidos do sistema Swift, que permite a transferência de dinheiro através das fronteiras. Outras sanções do Reino Unido incluem grandes bancos russos sendo excluídos do sistema financeiro do Reino Unido, impedindo-os de acessar libra esterlina e compensação de pagamentos, grandes empresas russas e o estado sendo impedidos de levantar financiamento ou pedir dinheiro emprestado nos mercados do Reino Unido e o estabelecimento de limites para depósitos que os russos podem fazer em bancos do Reino Unido. Os Estados Unidos, a UE e o Reino Unido adotaram medidas pessoais, como sanções a indivíduos com laços estreitos com Putin, e colocou restrições a vários oligarcas, bem como a seus familiares e associados próximos, e congelamento de bens. Enquanto o efeito preciso da guerra em curso e essas sanções sobre as economias russa e global permanece incerto, já resultaram em volatilidade nos mercados financeiros, depreciação do rublo russo e Hryvnia ucraniano em relação ao dólar dos EUA e outras moedas importantes, bem como em um aumento na energia e preços das commodities globalmente. Se o conflito continuar a aumentar, os mercados podem enfrentar volatilidade contínua, bem como consequências econômicas e de segurança, incluindo, mas não se limitando a, escassez de oferta de diferentes tipos, aumentos de preços de commodities, incluindo gás

4.1 Descrição dos fatores de risco

canalizado, petróleo e produtos agrícolas, entre outros. Considerando que Rússia e Ucrânia estão entre os maiores exportadores de grãos do mundo, impactos nos mercados financeiros, inflação, taxas de juros, desemprego e outros assuntos podem afetar a economia global que está se recuperando dos efeitos da crise da Pandemia do Covid-19. Outras consequências potenciais incluem, mas não se limitam ao crescimento do número de revoltas na região, aumento do descontentamento político, especialmente nas regiões mais afetadas pelo conflito ou sanções econômicas, aumento das atividades e ataques de ciberterrorismo, êxodo para regiões próximas às áreas de conflito e aumento do número de refugiados pela Europa, entre outros imprevistos sociais e humanitários.

Temos operações de vendas em vários países, inclusive na Rússia e na Ucrânia. Não identificamos impactos significativos em nosso modelo de negócios para administrar ativos financeiros ou a classificação desses ativos. Adicionalmente, não há indícios de um aumento significativo na perda de crédito esperada associados às operações, considerando a manutenção dos níveis de cobrança de recebíveis e o aumento das transações de caixa (considerando a redução em operações de crédito em decorrência das restrições impostas localmente e às empresas processadoras de cartões de crédito em razão da guerra entre Rússia e Ucrânia). Embora tenhamos feito mudanças substanciais em nossa estrutura, controles e operações comerciais em resposta à guerra, como empresa que opera globalmente, os efeitos adversos - globais ou localizados - da guerra em curso entre a Rússia e a Ucrânia e/ou sanções econômicas e importações e/ou controles de exportação a serem impostos ao governo russo pelos Estados Unidos, Reino Unido, UE ou outros, e o efeito adverso acima mencionado na economia global mais ampla e nas condições de mercado podem, por sua vez, ter um efeito material adverso em nossos negócios, condição financeira e resultados de operações.

4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco**4.2. Indicar os 5 (cinco) principais fatores de risco, dentre aqueles enumerados no campo 4.1, independentemente da categoria em que estejam inseridos****Litígios**

1. Estamos envolvidos, e poderemos nos envolver no futuro, em processos legais que, se julgados ou solucionados de forma adversa, podem afetar negativamente nossos resultados financeiros.

Ameaças Cibernéticas

2. Podemos ser alvo de tentativas de ameaças cibernéticas no futuro, as quais podem afetar de forma adversa nosso negócio.

Instabilidade Política

3. Condições geopolíticas e de mercado difíceis podem afetar de forma adversa nosso negócio de vários modos, sendo que cada um deles podem reduzir relevantemente nossa receita, proventos e fluxo de caixa e afetar de forma adversa nossas perspectivas e situação financeira.

Privacidade de Dados

4. A divulgação não autorizada de informações confidenciais ou sensíveis dos clientes, a nossa falha ou a percepção por parte de nossos clientes de ter havido falha nossa em cumprir as leis de privacidade ou abordar as preocupações com a privacidade de maneira adequada, podem afetar adversamente nossos negócios e nossa reputação perante os nossos clientes.

Cargas tributárias

5. Alterações nos impostos e em outras autuações podem nos afetar adversamente.

4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

natura &co

4.3. Descrever, quantitativa e qualitativamente, os principais riscos de mercado a que o emissor está exposto, inclusive em relação a riscos cambiais e a taxas de juros.

Informamos que, em linha com as demonstrações financeiras publicadas, estamos sujeitos aos riscos de mercado abaixo descritos em ordem de relevância.

As remissões às demonstrações financeiras feitas neste item referem-se às demonstrações financeiras anuais referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2022, disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br), bem como no site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados" e, por fim, no link em "pdf" correspondente a "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais – 4T" ("[Demonstrações Financeiras](#)").

Os riscos mais significativos a que estamos expostos estão relacionados aos riscos de mercado, decorrentes dos movimentos das taxas cambial e de juros, conforme a seguir detalhados.

Risco de Câmbio

A Companhia está exposta ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros e operações em moedas diferentes de suas moedas funcionais, bem como a fluxos de caixa operacionais em moedas estrangeiras. Para a redução da referida exposição, foram implantadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

Para mais informações, vide análise de sensibilidade relacionada ao risco de exposição cambial e a projeção de perda incremental reconhecida no resultado do período subsequente, a partir de 31 de dezembro de 2022, disponíveis na Nota Explicativa 5.3 das Demonstrações Financeiras.

Risco de Taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo emitidos a taxas pós-fixadas. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Companhia ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Companhia ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

A Administração da Companhia mantém na sua maioria os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo Certificado de depósito interbancário ("CDI") e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

A exposição ao risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI, incluindo as operações com derivativos está descrita na Nota Explicativa 5.3 das Demonstrações Financeiras. Também na Nota Explicativa 5.3 das Demonstrações Financeiras podem ser encontrados dados sobre a projeção de perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do período subsequente, a partir de 31 de dezembro de 2022.

Risco de Crédito

A Companhia está sujeita ao risco de crédito, tendo em vista uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Companhia a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Companhia são efetuadas, em parte, para um grande número de consultores(as) e esse risco é administrado por meio de um processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão de risco de crédito está refletido na rubrica "provisão para perdas de crédito esperadas" em "contas a receber de clientes". Assim, o inadimplemento de obrigações pode ter um efeito adverso relevante e negativo nos nossos negócios.

A Companhia está sujeita também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos financeiros derivativos.

As informações quantitativas estão descritas na Nota Explicativa 8 das Demonstrações Financeiras.

4.3 Descrição dos principais riscos de mercado

natura &co

Risco de Liquidez

A Companhia está sujeita ao risco de liquidez, o qual consiste na eventualidade da Companhia não dispor de recursos suficientes para cumprir com seus compromissos em função de operações em diversas moedas e prazos de liquidação de seus direitos e obrigações. A Administração monitora o nível de liquidez da Companhia considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas. Assim, o inadimplemento de obrigações por parte da Companhia pode ter um efeito adverso relevante e negativo nos nossos negócios.

As informações quantitativas estão descritas na Nota Explicativa 5 das Demonstrações Financeiras.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

4.4. Descrever os processos judiciais, administrativos ou arbitrais em que o emissor ou suas controladas sejam parte, discriminando entre trabalhistas, tributários, cíveis, ambientais e outros: (i) que não estejam sob sigilo, e (ii) que sejam relevantes para os negócios do emissor ou de suas controladas, indicando:

A nossa Companhia e suas controladas são partes em processos administrativos e judiciais de diversas naturezas. Para os fins deste item, foram considerados individualmente relevantes processos de natureza tributária, cível e trabalhista em que a nossa Companhia ou suas controladas figurem como parte e que (i) possam vir a impactar de forma significativa o nosso patrimônio e/ou negócios; ou (ii) individualmente possam vir a impactar negativamente a nossa imagem.

Eventuais provisões são registradas conforme os regramentos contábeis, com base na análise individual de cada processo pela nossa administração, com o suporte dos nossos assessores internos e externos.

Contingências Tributárias

Processo nº 16561.000059/2009-29	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	30/06/2009
Partes no Processo	Natura Cosméticos S.A. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 1.103,3 milhões
Principais Fatos	Em junho de 2009, foram lavrados autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar a legalidade da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em novembro de 2009, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em dezembro de 2012, o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia, para reduzir o valor da multa qualificada, haja vista a ausência de demonstração de fraude. Em janeiro de 2019, a Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF) negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Natura Cosméticos. Em abril de 2019, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.
Estágio do processo	Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.
Chance de perda	Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$ 792,7 milhões e como remota em R\$ 310,6 milhões.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 10880.722.396/2013-68	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	30/08/2013
Partes no Processo	Natura Cosméticos S.A. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 929 milhões
Principais Fatos	Em agosto de 2013, foram lavrados novos autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Natura Cosméticos para questionar novamente a legalidade da amortização fiscal do ágio gerado na operação em que a Natura Empreendimentos se tornou subsidiária integral da Natura Participações.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em junho de 2014, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em fevereiro de 2016, o CARF julgou de forma desfavorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em outubro de 2017, a CSRF negou provimento ao Recurso Especial interposto pela Companhia. Em maio de 2018, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais de decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.
Estágio do processo	Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais da decisão que, por maioria de votos, negou provimento ao recurso especial.
Chance de perda	Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$ 717,1 milhões e como remota em R\$ 211,9 milhões.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido.

Processo nº 4.076.898	
Juízo	Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo
Instância	2ª instância administrativa

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Data de Instauração	27/04/2016
Partes no Processo	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Autoridade Fiscal do Estado de São Paulo
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 848,5 milhões
Principais Fatos	Em abril de 2016, foi lavrado Auto de Infração em que a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo exige a cobrança de ICMS-ST, que foi integralmente recolhido pelo destinatário das mercadorias, o estabelecimento distribuidor, Natura Cosméticos S/A.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em julho de 2016, a Impugnação apresentada foi julgada de forma parcialmente favorável à Companhia. Em dezembro de 2022, foi dado provimento ao Recurso Ordinário interposto pela Companhia para cancelar a autuação.
Estágio do processo	Atualmente, aguarda-se eventual interposição de Recurso Especial pela Fazenda do Estado de São Paulo.
Chance de perda	Na opinião dos nossos advogados, a chance de perda desse processo é avaliada como possível em R\$ 633,7 milhões. Em relação à cobrança da multa que excede o percentual de 100% (entre 100% e 150%) e a cobrança de juros em valores superiores à Taxa Selic, a chance de perda foi avaliada como remota em R\$ 214,8 milhões.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 16561.720176/2012-16	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	20/12/2012
Partes no Processo	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 823,7 milhões
Principais Fatos	Em dezembro de 2012, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em julho de 2013, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em março de 2018, o CARF julgou parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Atualmente, a Companhia

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	aguarda o julgamento do Recurso Especial pela CSRF.
Estágio do processo	Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso Especial interposto pela Companhia.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 10882.720075/2019-02	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	21/01/2019
Partes no Processo	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 458,1 milhões
Principais Fatos	Em janeiro de 2019, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em junho de 2019, a Impugnação apresentada foi julgada de forma favorável à Companhia. Em março de 2020, o CARF julgou de forma desfavorável o Recurso de Ofício apresentado pela Fazenda Nacional. Em julho de 2020, a CSRF negou seguimento ao Recurso Especial apresentado pela Fazenda Nacional. Em setembro de 2020, a CSRF acolheu o Recurso de Agravo apresentado pela Fazenda Nacional para dar seguimento ao Recurso Especial. Em outubro de 2022, a CSRF não conheceu o Recurso Especial interposto pela Fazenda Nacional e, atualmente, aguarda-se a formalização do referido acórdão.
Estágio do processo	Atualmente, aguarda-se a formalização do acórdão que não conheceu o Recurso Especial interposto pela Fazenda Nacional.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.
Motivo pelo qual o processo é	Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

considerado relevante	
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 0022803-69.2015.4.01.3400	
Juízo	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Instância	2ª instância judicial
Data de Instauração	20/04/2015
Partes no Processo	Natura Cosméticos S.A. e União Federal
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 666,7 milhões
Principais Fatos	Em abril de 2015, a Natura Cosméticos ajuizou medida judicial para questionar a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados, os estabelecimentos atacadistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido dispositivo legal.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em junho de 2017, foi publicada sentença que julgou a ação procedente. Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.
Estágio do processo	Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 16561.720182/2012-65	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	13/12/2012
Partes no Processo	Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 1.060,1 milhões
Principais Fatos	Em dezembro de 2012, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Resumo das decisões de mérito proferidas	Em maio de 2013, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em fevereiro de 2018, o CARF julgou de forma parcialmente favorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Em dezembro de 2019, a CSRF julgou de forma desfavorável o Recurso Especial apresentado pela Companhia. Em setembro de 2020, a CSRF rejeitou os embargos de declaração apresentados pela Companhia. Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais de decisão que, pelo voto de qualidade, negou provimento ao recurso especial.
Estágio do processo	Atualmente, a Companhia está discutindo judicialmente a legalidade da decisão que indeferiu liminarmente os embargos de declaração apresentados para discutir pontos cruciais de decisão que, pelo voto de qualidade, negou provimento ao recurso especial.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 19515.720.949/2017-12	
Juízo	Câmara Superior de Recursos Fiscais
Instância	3ª instância administrativa
Data de Instauração	26/09/2017
Partes no Processo	Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 1.088,1 milhões
Principais Fatos	Em setembro de 2017, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em março de 2018, a Impugnação apresentada foi julgada de forma desfavorável à Companhia. Em abril de 2019, o CARF julgou de forma desfavorável o Recurso Voluntário apresentado pela Companhia. Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso Especial pela CSRF.
Estágio do processo	Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do seu Recurso Especial pela CSRF.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 15746.720.409/2022-13	
Juízo	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
Instância	2ª instância administrativa
Data de Instauração	10/05/2022
Partes no Processo	Avon Industrial Ltda. e Fazenda Nacional
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 372,1 milhões
Principais Fatos	Em maio de 2022, foi lavrado auto de infração para exigir a cobrança de Imposto sobre Produtos Industrializados contra a controlada Avon Industrial Ltda. por suposta irregularidade em razão da não aplicação do Valor Tributável Mínimo nas vendas entre empresas interdependentes.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em outubro de 2022, a Impugnação apresentada foi julgada de forma favorável à Companhia. Em dezembro de 2022, a Fazenda Nacional apresentou Recurso de Ofício. Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Ofício interposto pela Fazenda Nacional.
Estágio do processo	Atualmente, aguarda-se o julgamento do Recurso de Ofício interposto pela Fazenda Nacional.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é remota.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão, relevante para todo o setor de HPPC.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Processo nº 18170-15.2015.4.01.3400	
Juízo	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Instância	2ª instância judicial
Data de Instauração	06/04/2015
Partes no Processo	Natura Cosméticos e União Federal
Valores, bens ou direitos envolvidos	R\$ 1.552,1 milhões
Principais Fatos	Em abril de 2015, a Avon Cosméticos (Incorporada na Natura Cosméticos S.A) ajuizou medida judicial para questionar a condição trazida pelo Decreto nº 8.393/2015, que equiparou a industrial, para fins de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados, os estabelecimentos atacadistas interdependentes que comercializam produtos previstos no referido

4.4 Processos não sigilosos relevantes

	dispositivo legal.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em dezembro de 2016, foi publicada sentença que julgou a ação procedente. Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.
Estágio do processo	Atualmente, a Companhia aguarda o julgamento do Recurso de Apelação interposto pela União Federal.
Chance de perda	A opinião dos nossos advogados é de que a chance de perda desse processo é possível.
Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	Valor envolvido e matéria em discussão.
Impacto em caso de perda do processo	Pagamento do valor envolvido

Contingências cíveis

Chapman, et al. vs Avon Products, Inc., et al., Nº 22STCV05968	
Juízo	Tribunal Superior da Califórnia, Condado de Los Angeles
Instância	2ª instância
Data de Instauração	16/02/2022
Partes no Processo	Avon Products, Inc. e Rita-Ann Chapman
Valores, bens ou direitos envolvidos	USD 46,3 milhões
Principais Fatos	A Avon Products, Inc., uma de nossas subsidiárias, foi nomeada ré, junto a outras companhias, em processo de danos pessoais movido nos tribunais dos EUA, intitulado <i>Chapman, et al. v. Avon Products, Inc.</i> , alegando que certos produtos de talco que a empresa vendeu no passado estavam contaminados com amianto.
Resumo das decisões de mérito proferidas	Em dezembro de 2022 a Companhia foi condenada pelo júri ao pagamento de USD 36 milhões em danos compensatórios e USD 10,3 milhões em danos punitivos. A Companhia iniciou o processo de apelação para buscar a anulação do veredicto. Em 1º de março de 2023, o tribunal de primeira instância emitiu decisão condicional reduzindo a condenação dos danos compensatórios contra a Avon para USD 29,3 milhões. A redução da condenação foi contestada pelos autores, que afirmaram que a redução deveria se aplicar apenas ao corréu da Avon. O tribunal de 1ª instância emitiu decisão favorável aos requerentes e o caso se encontra em processo de apelação.
Estágio do processo	Atualmente o processo encontra-se em estágio de apelação contra a decisão tomada pelo júri.
Chance de perda	Possível

4.4 Processos não sigilosos relevantes

Motivo pelo qual o processo é considerado relevante	O processo é considerado relevante em virtude do valor total envolvido, embora a Companhia entenda que o processo seja improcedente.
Análise do Impacto	A Companhia acredita que as reivindicações apresentadas contra ela são infundadas e está se defendendo vigorosamente e continuará a fazê-lo. Não é possível prever, contudo, o resultado de todos os casos individuais pendentes contra a Companhia.

4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes**natura &co****4.5. Indicar o valor total provisionado, se houver, dos processos descritos no item**

Em 31 de dezembro de 2022, nenhum dos processos judiciais ou administrativos descritos no item 4.4 acima foram classificados como risco de perda provável, de forma que não há valor provisionado para a eventual perda desses processos.

4.6 Processos sigilosos relevantes

4.6 Em relação aos processos sigilosos relevantes em que o emissor ou suas controladas sejam parte e que não tenham sido divulgados no item 4.4, analisar o impacto em caso de perda e informar os valores envolvidos

Este item não é aplicável, considerando que na data deste Formulário de Referência nós e nossas controladas não somos partes em processos sigilosos relevantes.

4.7 Outras contingências relevantes**4.7 Descrever outras contingências relevantes não abrangidas pelos itens anteriores**

Avon Products, Inc., uma das nossas subsidiárias, foi designada ré em várias ações de danos pessoais ajuizadas nos tribunais dos Estados Unidos, alegando que determinados produtos de talco que a Avon vendeu no passado estavam contaminados com amianto. Muitas dessas ações envolvem determinados corréus de uma variedade de indústrias diferentes, incluindo fabricantes de cosméticos e fabricantes de outros produtos que, diferentemente dos produtos da Avon, foram projetados para conter amianto.

Em 31 de março de 2023, havia 244 processos individuais pendentes contra a Companhia e durante o 1º trimestre de 2023, 42 novos casos foram propostos e 25 casos foram encerrados ou arquivados.

Salvo quanto ao caso intitulado *Chapman, et al. v. Avon Products, Inc.*, descrito no item 4.4 deste Formulário de Referência, a Avon não foi levada a julgamento em nenhum caso ajuizado e não houve nenhuma decisão de responsabilização exequível contra a Avon.

A Companhia acredita que as reivindicações apresentadas contra ela são infundadas e está se defendendo vigorosamente e continuará a fazê-lo. Não é possível prever, contudo, o resultado de todos os casos individuais pendentes contra a Companhia.

Para mais informações, vide fator de risco “*Estamos envolvidos, e poderemos nos envolver no futuro, em processos legais que, se julgados ou solucionados de forma adversa, podem afetar negativamente nossos resultados financeiros*” descrito no item 4.1 deste Formulário de Referência.

Exceto conforme mencionado acima, não temos outras contingências relevantes que não tenham sido incluídas nos itens anteriores.

Apresentamos abaixo os processos judiciais, administrativos ou arbitrais repetitivos ou conexos, baseados em fatos e causas jurídicas semelhantes, não sigilosos e relevantes em conjunto, dos quais nós e nossas controladas somos partes:

Processos Tributários	
Em 31 de dezembro de 2022, Natura Cosméticos (incorporadora da Avon Cosméticos) era parte em 203 processos tributários relacionados ao ICMS e ICMS-ST.	
Valores Envolvidos	R\$ 86,3 milhões (provável) / R\$ 1.374,9 milhões (possível) / R\$ 1.263,5 milhões (remoto)
Prática que causou tal contingência	Processos administrativos e judiciais em que se discute a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS e ICMS-ST.

Processos Tributários	
Em 31 de dezembro de 2022, Natura Cosméticos e suas subsidiárias eram partes em 11 processos tributários relacionados à classificação fiscal de determinados produtos.	
Valores Envolvidos	R\$ 719,9 milhões (possível) / R\$ 108,6 milhões (remoto)
Prática que causou tal contingência	Autos de infração em que a Secretaria da Receita Federal do Brasil exige débitos tributários de IPI por discordar da classificação fiscal adotada para alguns produtos. Em 31 de março de 2023, o risco de perda total, classificado como possível, era de R\$ 719,9 milhões,

4.7 Outras contingências relevantes

	conforme divulgado nas notas explicativas.
--	--

Processos Tributários	
Em 31 de dezembro de 2022, a Natura Cosméticos Peru era parte em 7 processos tributários relacionados ao Imposto de Renda.	
Valores Envolvidos	R\$ 82 milhões (provável) / R\$ 116 milhões (possível) / R\$ 96 milhões (remoto)
Prática que causou tal contingência	5 Processos administrativos e 2 processos judiciais em que se discute a metodologia aplicável nas operações que envolvem preço de transferência entre empresas vinculadas e a comprovação do direito a dedutibilidade fiscal de algumas despesas.

Processos Tributários	
Em 31 de dezembro de 2022, a Avon Equador S.A. era parte em 2 processos aduaneiros relacionados ao Imposto de Importação.	
Valores Envolvidos	R\$ 120 milhões (possível)
Prática que causou tal contingência	2 processos judiciais em que se discute a inclusão dos royalties no valor da mercadoria importada, para fins de majoração da base de cálculo dos impostos de importação.

Processos Tributários	
Em 31 de dezembro de 2022, a Avon Colômbia era parte em 5 processos tributários relacionados ao Imposto de Renda.	
Valores Envolvidos	R\$ 82 milhões (possível)
Prática que causou tal contingência	5 processos judiciais em que se discute a comprovação do direito a dedutibilidade fiscal de algumas despesas.

4.7 Outras contingências relevantes

Processos Trabalhistas	
Em 31 de dezembro de 2022, nós e nossas controladas, no Brasil, somos partes em aproximadamente 2.296 reclamações trabalhistas movidas por sindicatos, ex-colaboradores e terceiros.	
Valores Envolvidos	O valor do risco envolvido nessas ações é de aproximadamente R\$ 244,6 milhões. Desse montante, é classificado como risco provável de perda o valor de R\$ 144,3 milhões, sendo R\$ 29,1 milhões líquidos de depósitos judiciais. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.
Prática que causou tal contingência	Os pedidos são relacionados a pagamentos de diferenças de verbas rescisórias, eventual doença ocupacional, adicionais salariais, horas extras, verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária em processos de terceiros e discussão acerca do reconhecimento de eventual vínculo empregatício pleiteado por Consultoras Líderes de Negócio Natura e Empresárias da Beleza Avon.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado**5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos****5.1. Em relação aos riscos indicados nos itens 4.1 e 4.3, informar:**

(a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política

Possuímos uma Política de Gerenciamento de Riscos, aprovada em 14 de dezembro de 2021 pelo Conselho de Administração e que pode ser consultada nos seguintes endereços ("Política de Gerenciamento de Riscos"):

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Gerenciamento de Riscos" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/231db597-84b4-ce79-58f7-96be11fdb1b4?origin=1>
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

Além disso, especificamente para os riscos de mercado, adotamos uma Política de Riscos Cambial e uma Norma Geral de Tesouraria que contém normas referentes à proteção cambial, gestão de fluxo de caixa e liquidez, aplicações financeiras, captações de recursos e relacionamento bancário ("Norma de Tesouraria").

(b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:

A Política de Gerenciamento de Riscos tem por objetivo estabelecer diretrizes padrão e definir princípios, papéis e responsabilidades relativamente às práticas de Gestão de Riscos Empresariais ("ERM"), apoiando os processos de tomada de decisão e fornecendo conhecimentos relevantes tendo em conta o equilíbrio entre o risco e o desempenho.

A Política de Gerenciamento de Riscos aplica-se a todas as entidades do nosso grupo e suas subsidiárias independentemente do país de constituição, registro ou localização do escritório.

A nossa abordagem metodológica ERM baseia-se no quadro integrado sugerido pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e nas diretrizes definidas na ISO 31000 para a Gestão do Risco, observando também os conceitos estabelecidos no Modelo de Três Linhas, desenvolvido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*).

O Modelo de Três Linhas do IIA garante a segregação entre a responsabilidade direta: (i) decisões de risco ("Primeira Linha"); (ii) supervisão independente sobre decisões de risco juntamente com definições para o quadro de Gestão de Risco ("Segunda Linha"); e (iii) garantia independente sobre a eficácia da Gestão de Risco, controle e processos de governança ("Terceira Linha").

A Primeira Linha é responsável pela execução diária da estratégia e propriedade do risco, e é formada pelas áreas de negócio, incluindo filiais e empresas controladas. A Segunda Linha é formada por áreas independentes como a Gestão de Riscos e Controles Internos, Conformidade, Regulamentação e Segurança da Informação, que fornecem instrumentos para os gestores da Primeira Linha gerirem eficazmente os riscos de forma preventiva. A Terceira Linha é formada

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

pela Auditoria Interna, trabalhando de forma independente para verificar a eficácia do modelo de forma detectiva.

Para os riscos de Mercado, a Norma de Tesouraria estabelece, ratifica e unifica conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão e liquidez do fluxo de caixa, investimento, captação de recursos financeiros, gestão das dívidas, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico. Seu objetivo é principalmente, mas não se limita a: (a) realizar gestão proativa e contínua dos riscos financeiros de forma a proteger os nossos resultados e o nosso patrimônio contra cenários desfavoráveis; e (b) proteger os nossos resultados e o nosso patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas.

i. riscos para os quais se busca proteção

Buscamos proteção para os riscos inerentes às nossas atividades empresariais e que possam ter impacto no alcance de nossos objetivos estratégicos, conforme avaliação realizada em consonância com a Política de Gerenciamento de Riscos e a Norma de Tesouraria.

Os riscos para os quais buscamos proteção são aqueles descritos no item 4.1 deste Formulário de Referência, que podem ser agrupados em riscos estratégicos, operacionais, regulamentares e financeiros, e no item 4.3 do mesmo documento, destacando-se os riscos de taxa de câmbio e de taxa de juros.

ii. instrumentos utilizados para proteção

Para a proteção contra os riscos elencados no item 4.1, utilizamos a metodologia ERM, um processo contínuo que engloba quatro etapas principais:

- (i) identificação e análise: é um processo iterativo que contempla a verificação de fatores internos e externos que contribuem para o debate de eventos que podem afetar o âmbito dos objetivos empresariais a curto, médio e longo prazo, de forma preventiva, durante a tomada de decisão, bem como avaliar as suas implicações;
- (ii) avaliação: as avaliações de risco analisarão o impacto potencial e a probabilidade de uma materialização, o que definirá o nível de exposição ao risco;
- (iii) resposta: a resposta refere-se à estratégia de resposta aos riscos, ou à forma como optaremos por lidar com os riscos; e
- (iv) monitoramento: o monitoramento e a análise crítica consistem nos processos de verificação, supervisão, observação crítica e implantação de melhorias a partir da identificação de mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

Considerando a diversidade de atuação dos nossos negócios e a complexidade de nossas operações, entendemos que os riscos e os mecanismos de mitigação e controle podem variar e incluem, mas não se limitam, aos aspectos listados abaixo, agrupados em riscos estratégicos, operacionais, regulamentares e financeiros, conforme segue:

Riscos estratégicos

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

A avaliação dos riscos estratégicos é feita com base no nosso Plano Estratégico, que é um documento de suma importância por direcionar as nossas metas de curto, médio e longo prazos, as decisões de investimento em aquisições e participações, além da entrada em novos mercados. O documento é revisado periodicamente com o envolvimento de todas as unidades de negócio. As estratégias e as suas revisões são apresentadas e debatidas no Comitê Executivo e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Efetuamos a gestão de nossa marca, de nosso modelo comercial e de nossa atratividade para as consultoras. Portanto, monitoramos permanentemente este setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos de nossas consumidoras. Adicionalmente, mantemos o foco em projetos para evoluir o modelo comercial, de acordo com nossa proposta de valor, em linha com o Plano Estratégico. Investimos significativamente na revitalização da venda direta (venda por relações) a fim de manter relacionamentos estreitos e de qualidade com as consultoras.

A inovação é objeto de investimentos constantes em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. Atuamos diligentemente no controle sobre o registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas, ações estas que também endereçam questões relacionadas à concorrência significativa de fabricantes brasileiros e multinacionais que oferecem linhas de produtos similares e, por vezes, competem dentro do mesmo canal de vendas diretas.

No que diz respeito à ética e compliance, nós adotamos um código de conduta aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes ao Grupo Natura&Co. Tal código também é a base de nosso código de conduta para fornecedores e vendedores. Tais documentos são revistos anualmente. Fornecemos treinamento presencial e online a todos os nossos empregados em cada ciclo de revisão, com ênfase particular nas nossas políticas globais anticorrupção, anti-lavagem de dinheiro e de conflito de interesses.

Temos um canal de ouvidoria disponível todos os dias da semana, a qualquer horário, por meio do qual interessados poderão reportar descumprimentos ao nosso código de conduta, bem como levantar questionamentos e preocupações. As manifestações em tal canal são recebidas por uma entidade independente que direciona o caso ao responsável do setor de compliance pela região na qual o incidente alegadamente tenha ocorrido e que seja responsável por analisar e investigar o assunto, e, caso necessário, apresenta ao comitê de ética local. As estatísticas são apresentadas trimestralmente ao comitê de auditoria, controle de riscos e finanças.

Como parte de nosso programa de compliance, tomamos diversas medidas para garantir que trabalhemos com fornecedores que compartilhem nossos valores de ética e conduta, incluindo: (i) auditoria de compliance no momento do início das relações; (ii) inclusão de cláusulas estabelecendo que o descumprimento com o nosso Código de Conduta de Fornecedores e políticas correlatas consistem em descumprimento relevante dos nossos contratos de fornecimento; e (iii) sessões de treinamento.

Considerando os riscos relacionados à atração, retenção e treinamento de pessoal chave, possuímos um programa, com foco no protagonismo do colaborador, por meio de um processo em rede, mais simples, com aumento da autonomia, avaliações não hierárquicas e feedbacks real time, acionável permanentemente, permitindo que, a qualquer momento, os profissionais indiquem e tomem conhecimento de pontos fortes e oportunidades de aprimoramento. No desenvolvimento de nossa liderança, com dois pilares fundamentais – Liderança e Cultura e Performance e Resultados, o qual está alinhado ao momento de transformação organizacional. Como forma de reconhecimento e retenção, buscamos oferecer um pacote de remuneração acima

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

da média de mercado, com o objetivo de compartilhar a geração de riqueza com todos os colaboradores. Além disso, realizamos anualmente a revisão do mapa de sucessão de curto, médio e longo prazos para gerentes seniores e acima), bem como o mapeamento de posições críticas de liderança para a entrega das estratégias buscando identificar necessidades de aceleração de desenvolvimento.

Em relação aos riscos relacionados a questões ambientais, buscamos aliar os ganhos econômicos aos socioambientais. Projetos estratégicos de mitigação são hoje estruturados de forma multidisciplinar e se tornaram atividades formais na nossa Companhia, como o “Programa Carbono Neutro”, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia, além da compensação de 100% das emissões não evitadas, detalhadamente descrito no Relatório Anual de Sustentabilidade⁵.

Ainda, a utilização de insumos da socio biodiversidade segue a Política de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Natura Cosméticos, por meio da qual procuramos assegurar a justa repartição de benefícios às comunidades fornecedoras, o manejo sustentável dos ativos e o atendimento à legislação de acesso ao patrimônio genético. Ambas as ações estão diretamente conectadas com o nosso Compromisso estratégico Visão de Sustentabilidade 2030 e Compromisso com a Vida.

Riscos Operacionais

Em relação à pesquisa, desenvolvimento, fabricação e qualidade do produto, adotamos rígidos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua disponibilização no mercado. Comprometidos com a saúde e a segurança de nossos consumidores, contamos com rígidos processos internos, desde a pesquisa de novos ingredientes, passando pelo desenho conceitual do produto até sua disponibilização ao mercado. Nosso sistema de vigilância garante, ainda, o monitoramento dos nossos produtos após seu lançamento, o que estimula nossos processos de melhoria contínua.

As nossas formulações utilizam apenas produtos e ingredientes seguros e em conformidade com as legislações internacionais e boas práticas de mercado. Na fase de pesquisa e desenvolvimento, contamos com testes e avaliações de segurança e eficácia de produtos e matérias-primas em sílico, em vitro e em vivo, testes de estabilidade e microbiologia, além de testes de transporte e em uso que garantem que o desenho do produto atende aos requisitos de saúde, segurança e desempenho. Durante a produção, contamos com controles de processos, microbiologia, estabilidade e demais controles de qualidade. Nossas embalagens incluem informações sobre componentes fabricados por terceiros, substâncias que podem gerar impacto ambiental, uso seguro e correto descarte dos produtos e indicação sobre o número recomendado de reutilização das embalagens (refilagem), entre outros dados.

Para os riscos ocupacionais inerentes às operações, está instituída a nossa Política de Segurança e Saúde ocupacional, permitindo a atuação preventiva. Ademais, mantemos canal aberto de comunicação e relacionamento com todas as entidades sindicais, reconhecendo-as como

⁵ O Relatório Anual pode ser consultado nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em “ESG”, “Relatórios Anuais”, e em “Natura&Co”.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

legítimas na representação dos interesses dos empregados em cada uma de suas categorias econômicas, buscando sempre o entendimento e conciliação entre as partes.

Também buscamos mitigar os riscos operacionais que possam impactar diretamente a execução de nossa estratégia. Prejuízos financeiros por falhas ou interrupções nas unidades operacionais são mitigados pela contratação e gestão de seguros cujas apólices são customizadas para atender a diversidade do perfil de negócios.

Gerenciamos os principais sistemas de TI com ações para manter a estabilidade da operação. Todas as funções de segurança de cada unidade de negócios foram combinadas em um hub central de segurança cibernética, ou o "Cyber Hub". Cada um dos projetos separados de segurança cibernética das nossas unidades de negócios também foram consolidados em um único programa sob o Cyber Hub. Adotamos redundância de dados e servidores, rotinas de backup das informações, controle de acessos aos sistemas, adoção de ferramentas de perímetro, proteção contra malware, vírus de computador e demais códigos maliciosos, monitoramento em tempo real de nossas redes e sistemas em nuvem para conter ataques em andamento, avaliação de critérios de segurança em serviços de terceiros e monitoramento contínuo para detecção de vulnerabilidades de segurança em bancos de dados e componentes de infraestrutura, sistemas web e aplicativos móveis. Em relação à Segurança da Informação, possuímos gestão estruturada sobre o tema, cada unidade de negócios tem um Business Information Security Officer, ou "BISO", que garante que os riscos de segurança cibernética sejam continuamente monitorados e reduzidos por meio de melhorias e serviços prestados pelo Cyber Hub, além disso contamos com diretrizes explicitadas em Código de Conduta, trabalho permanente para a conscientização de colaboradores, mapeamento e tratamento de riscos de segurança da informação e aderência ao padrão ISO 27.002:2013.

Trabalhamos continuamente no desenvolvimento e reconhecimento de nossos fornecedores. Contamos com um processo estruturado de inclusão de novos fornecedores, que passam por auditorias de homologação em relação ao atendimento de requisitos de negócios por nós estipulados e em linha com nossas crenças e valores. Possuímos também acompanhamento periódico dos principais fornecedores com risco por meio de um modelo desenvolvido e customizado. Os fornecedores, sempre que necessário, devem apresentar ações que enderecem aos aspectos de melhoria identificados.

Riscos Regulamentares

Promovemos o monitoramento permanente de alterações jurídicas, sejam elas no âmbito cível, trabalhista e/ou tributário nas esferas federal e estadual, e atuação em âmbito setorial por meio de entidades de representação. Também realizamos o acompanhamento diligente do nosso passivo contencioso, com apoio de equipe interna composta por colaboradores com formação de primeira linha e contratação de parceiros especializados, conforme necessário. Contamos, ainda, com uma área de Compliance, descrita no item 5.3 deste Formulário, responsável por analisar eventuais violações do Código de Conduta e da Política Anticorrupção, além de situações relacionadas à prevenção à lavagem de dinheiro, concorrencial, fraude etc. Há, ainda, áreas técnicas que acompanham as legislações específicas sobre seus temas.

Riscos Financeiros

Realizamos o monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que operamos, reavaliando a estratégia de atuação, se necessário. Por meio de nossa Norma de Tesouraria estabelecemos, ratificamos e unificamos conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão de crédito e liquidez do fluxo de caixa, investimento,

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

captação de recursos financeiros, gestão das dívidas, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico incluindo as operações internacionais, com o objetivo de realizar a gestão contínua e proativa dos riscos financeiros, protegendo os nossos resultados e o nosso patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas.

Especificamente para os riscos descritos no item 4.3 deste Formulário de Referência, destacadamente quanto ao risco da taxa de câmbio, protegemos 100% dos empréstimos e financiamentos contratados em moeda distinta da moeda local. Para as exposições operacionais, a nossa Norma de Tesouraria considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas nossas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo de até doze meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Já em relação aos riscos de taxa de juros, concentramos nossas exposições financeiras na taxa de juros, de modo geral, na Taxa DI.

Nossa estratégia de proteção patrimonial (hedge) é realizada por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pela tesouraria e aprovados pelo nosso Conselho de Administração. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação às políticas é disponibilizada pela tesouraria à Diretoria Estatutária, ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e, caso necessário, ao Conselho de Administração para apreciação, observado parâmetros pré-estabelecidos.

Para proteger as futuras posições do nosso balanço patrimonial e das nossas controladas dos riscos de mercado, podemos vir a utilizar instrumentos financeiros derivativos. As características destes instrumentos e os riscos aos quais são atrelados estão descritos na Nota Explicativa Nº5 das Demonstrações Financeiras Anuais da Companhia, que podem ser consultadas no site da CVM (gov.br/cvm) da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados", "2022" e por fim, em "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais 4T", ou diretamente por meio do link (<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/ef42cddd-768e-f171-a209-2417c70b05fa?origin=1>).

Em relação ao risco de taxa de câmbio, nossa Política de Proteção Cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas informações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo de até doze meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Conforme a Política de Proteção Cambial, os derivativos contratados por nós, bem como pelas nossas controladas, deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros contratados em moedas distintas de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial dos fluxos de caixas operacionais futuros.

iii. estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Adotamos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos que envolve as seguintes instâncias internas, a saber:

- *Conselho de Administração.* O Conselho de Administração é responsável por, entre outros, (i) definir a filosofia de gestão do risco da organização de acordo com a missão, valores e princípios estabelecidos; (ii) definir os níveis de apetite ao risco do Grupo com base nos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo; (iii) revisar e aprovar as definições gerais das estratégias de gestão do risco, incluindo a Política de Gerenciamento de Riscos; (iv) monitorar os alinhamentos críticos: estratégia, riscos, controles, conformidade, incentivos e pessoas; e (v) tomar

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

conhecimento e avaliar periodicamente se os processos de gestão do risco, incluindo os riscos priorizados, permitem ao Conselho de Administração atingir os seus objetivos de supervisão do risco; bem como, se necessário, recomendar alterações.

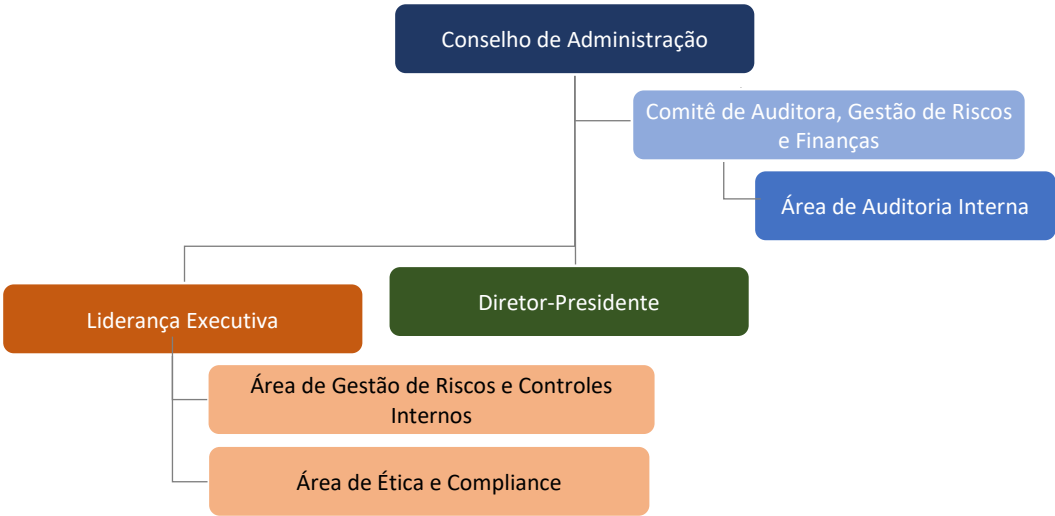
- *Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.* O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é responsável, entre outras coisas, por (i) supervisionar a adequação dos processos relacionados com a gestão de riscos e com o sistema de controle interno, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, (ii) apoiar os gestores na formulação de conceitos e metodologias utilizadas na gestão do risco corporativo, bem como do Mapa de Risco e da régua de risco, que os classifica de acordo com a gravidade dos seus potenciais impactos, (iii) avaliar e monitorar a nossa exposição ao risco; (iv) acompanhar a evolução da gestão dos riscos identificados, bem como a conformidade com a legislação, políticas, regras e procedimentos aplicáveis do Grupo, e a eficácia dos controles e das ações de resposta abordadas; (v) avaliar a adequação dos recursos humanos e financeiros atribuídos ao processo de gestão de riscos corporativos do Grupo; e (vi) manter o Conselho de Administração devidamente informando sobre a eficácia dos processos de gestão dos riscos, incluindo os riscos priorizados, bem como, sempre que necessário, recomendar alterações aos conceitos e aos níveis de apetite pelo risco.
- *Liderança Executiva (Holding e Unidades de Negócio).* Nossa liderança executiva é responsável, entre outras coisas, por (i) submeter ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e ao Conselho de Administração a aprovação das diretrizes gerais para a gestão de riscos e os limites de exposição; (ii) avaliar o desempenho do processo de gerenciamento de riscos; (iii) garantir os recursos necessários à operacionalização das diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos; (iv) validar as revisões periódicas do mapeamento dos riscos com impacto nas estratégias do Grupo; e (v) acompanhar o comportamento das exposições dos riscos prioritários.
- *Diretor-Presidente (Holding e Unidades de Negócios).* O Diretor-Presidente da Holding e das Unidades de Negócios é responsável, entre outras coisas, por promover a integração da gestão de riscos e dos ciclos de revisão e construção do plano estratégico da Holding e das Unidades de Negócios.
- *Área de Gestão de Riscos e Controles Internos (Holding e Unidades de Negócio).* A Área de Gestão de Riscos e Controles Internos assume várias responsabilidades relativamente à sua gestão de risco, controles internos, segurança da informação e estrutura de seguros. As suas principais responsabilidades são: (i) desenvolvimento e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) em conjunto com a Segunda Linha e Terceira Linha, conciliar as análises de risco, impacto e probabilidade, de modo a que os mesmos conceitos de classificação de risco sejam utilizados em todas as atividades; (iii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iv) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (v) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (vi) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; (vii) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria,

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais riscos; e (viii) monitoramento da implementação dos planos de ação dos proprietários do risco, sempre que aplicável, a fim de verificar a sua atenuação ou redução, comunicando à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

- *Área de Auditoria Interna.* A área de auditoria interna tem suas atribuições definidas pelo Conselho de Administração e estrutura e orçamento considerados suficientes para o exercício de suas funções, conforme avaliação do Conselho de Administração / Comitê de Auditoria realizada em 07 de março de 2023. É responsável, entre outras coisas, por (i) avaliar e rever a eficácia e eficiência das transações e das informações por elas produzidas e proteger nossos bens, assegurando o cumprimento de leis, regulamentos e contratos; (ii) examinar o sistema de controles internos, fornecendo uma avaliação da sua eficácia à alta gerência; (iii) prestar aconselhamento ao Diretor Presidente da Holding e ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, monitorando, examinando, avaliando, informando e recomendando melhorias para o ambiente interno e eficácia do processo de gestão de riscos; (iv) identificação e indicação dos riscos que possam não ter sido mapeados pela organização, através de uma avaliação independente do ambiente dos controles internos; e (v) avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações
- *Área de Ética & Compliance.* A área de tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) administrar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, em investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (*background checking*); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.
- *Proprietários de Risco.* Os proprietários de risco são responsáveis, entre outras coisas, por (i) identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos dos processos e negócios sob a sua responsabilidade, com base nos critérios estabelecidos pelo Grupo; (ii) definir e implementar ações atenuantes e práticas de gestão da exposição aos riscos; (iii) criação e atualização dos indicadores-chave utilizados para monitorar os riscos; (iv) assegurar o desempenho e eficácia dos controles internos existentes utilizados para mitigar os riscos; e (v) formalização de exposições ocasionais a riscos identificados devido ao monitoramento de transações que são desconhecidas da Administração.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado



(c) a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada

A nossa estrutura operacional e de controles internos permite monitorar e avaliar periodicamente os riscos relacionados aos nossos negócios e os impactos possíveis nas operações ou nas demonstrações financeiras. Acreditamos que nossa estrutura operacional e de controles internos é adequada para a verificação da efetividade da nossa Política de Gerenciamento de Riscos e da Norma de Tesouraria.

5.2 Descrição dos controles internos

5.2. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:

(a) as principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las

Implementamos, em nossas operações, controles internos com base nos critérios estabelecidos no documento "Controle Interno – Modelo Integrado", publicado pelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, entidade privada norte-americana que tem por finalidade a divulgação de princípios e guias ligados a estruturas de controles internos para companhias. Os processos relevantes para fins de demonstrações financeiras foram mapeados, riscos e controles identificados e sua efetividade testada para fins de emissão das demonstrações financeiras.

A matriz de risco é de propriedade de cada um dos gestores, sendo a Gerência de Controles Internos guardiã da última versão do documento, considerando que as matrizes foram definidas por processos e possuem controles de várias áreas/gestores. Acreditamos na eficiência dos procedimentos de controles internos adotados por nós para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das nossas informações financeiras, e reconhecemos que algumas ações devem ser implementadas para melhor endereçar os riscos.

Sob a supervisão e com a participação de nossa Administração, incluindo o Diretor Presidente e o Diretor Financeiro, avaliamos em 31 de dezembro de 2022, a eficácia do ambiente de controles internos sobre relatórios financeiros. As deficiências não remediadas no exercício de 2022, identificadas nos testes dos controles internos de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria foram avaliadas (individualmente e no agregado) e, não foram identificadas deficiências significativas de controle ou fraquezas materiais nem pela Administração e nem pelos Auditores Independentes.

(b) as estruturas organizacionais envolvidas

Possuímos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos e controles internos que envolve, além das estruturas de governança e a liderança executiva, a Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, a Diretoria de Auditoria Interna, a Diretoria de Compliance, as áreas de negócios (donos de riscos), responsáveis pela implantação, manutenção e execução dos controles internos. Para mais informações, vide Item 5.1 deste Formulário – Política de Gerenciamento de Riscos.

(c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento

A Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos da Holding, possui reporte direto ao Chief Legal Officer da Natura &Co e funcionalmente reporte ao Comitê de Auditoria, Riscos e de Finanças da Natura &CO. Atualmente cada unidade de negócio está subordinada à Vice-Presidência de Finanças. Ambas as estruturas têm a responsabilidade de estabelecer e difundir a cultura de controles internos e de manter sempre atualizada a matriz de controles internos para todas as operações consideradas relevantes para a emissão das demonstrações financeiras. Os descritivos dos controles são revisados anualmente juntamente com os responsáveis pela

5.2 Descrição dos controles internos

execução desses controles. Além disso, a Diretoria executa, com o apoio de parceiros especializados, os testes de efetividade dos controles e monitora a implementação de planos de ação para mitigar eventuais não conformidades detectadas. Todos os trabalhos são evidenciados por meio de documentação específica fornecida aos nossos auditores independentes, os quais, discricionariamente, podem complementar suas análises com testes adicionais. Os resultados dos trabalhos dos testes realizados, tanto por nós quanto pelos nossos auditores independentes, são reportados aos gestores responsáveis pelos controles, ao nosso Comitê Executivo e ao Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças.

(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente

Em seu relatório circunstanciado referente aos trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2022, os auditores independentes não identificaram qualquer deficiência significativa, mas apontaram outras deficiências em relação a:

- (i) Aprimorar o processo de cálculo da taxa WACC (*Impairment*)
- (ii) Falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles;
- (iii) Revisão tempestiva dos controles;
- (iv) Reconciliações de balanço e;
- (v) Falhas na gestão dos acessos aos sistemas.

Adicionalmente, grande parte da natureza das deficiências está associada à qualidade da documentação, tempestividade na execução da atividade de controle e eventuais desvios de execução por causas não recorrentes, além disso as deficiências identificadas não indicam problemas estruturais sobre: (i) ambiente de controle interno, conhecimento e experiência dos responsáveis; (ii) pela execução dos controles, desenho de processos e controles, treinamento e cultura de controle interno, supervisão dos responsáveis; e (iii) pela governança e qualquer indício de negligência ou comportamento inadequado do pessoal envolvido.

A Companhia realizou procedimentos para confirmar que os principais riscos não se materializaram apesar das deficiências identificadas nos testes dos Auditores Externos e da Administração. Tal análise, reduz o risco geral de distorção relevante das demonstrações financeiras para um nível baixo.

(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas

A Administração da Companhia e suas nossas subsidiárias fizeram uma avaliação de todos os aspectos identificados pelos auditores independentes, com objetivo de adotar medidas corretivas. Até o momento alguns pontos já foram remediados e outros estão em andamento conforme data de remediação definida pela gestão. Com relação às outras deficiências relacionadas no item d dessa seção elencamos abaixo os comentários da administração. O status das remediações é reportado em reuniões do Comitê de Auditoria.

5.2 Descrição dos controles internos

(i) Melhorar o processo de cálculo da taxa WACC (Impairment):

Comentários da Administração: O cálculo foi refeito de acordo com a norma IAS36 e posteriormente documentado. As melhorias serão replicadas no final do FY23.

(ii) Falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles; (iii) Revisão tempestiva dos controles e (iv) Reconciliações de balanço:

Comentários da Administração: A administração garantirá que os procedimentos sejam consistentes e estejam em conformidade com as políticas aplicáveis. Os procedimentos necessários para validar a completude e a exatidão das informações utilizadas no controle foram reforçados com o executor e revisor do controle. Papéis e responsabilidades também serão revistos. O tempo no processo de reconciliação será revisado para confirmações de terceiros para antecipar a análise e contabilizar todos os ajustes materiais relacionados dentro do trimestre. Cada mercado realizará atividades para garantir que os cálculos ou números fornecidos pelas transportadoras sejam verificados em relação aos relatórios de origem antes de lançar ajustes no sistema.

(v) Falhas na gestão dos acessos aos sistemas:

Comentários da Administração: Reforço de treinamentos aos responsáveis pela execução dos controles para garantir que as atividades estejam consistentes com o desenho dos controles e quando aplicável, validar a integridade e acuracidade dos relatórios e armazenar as respectivas evidências de execução destes controles.

O controle CTRR902 foi implementado em dezembro de 2022, com o objetivo de revisar o SoD de lançamentos manuais; além disso, serão realizados ajustes no processo de concessão de permissão e revisão de acessos críticos no E1. O processo será revisado para implementar a avaliação oportuna da segregação de funções na execução do controle. As validações realizadas pela área serão formalmente documentadas.

5.3 Programa de integridade

5.3. Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:

(a) Possuímos mecanismos e procedimentos internos de integridade destinados a prevenir, detectar e remediar fraudes e atos ilícitos contra a Administração Pública, que incluem políticas internas de prevenção, especialmente:

1. O nosso Código de Conduta Global¹,
2. a Política Global Anticorrupção, atualizada em março de 2023,
3. a Política Global de Conflito de Interesses atualizada em dezembro de 2022,
4. Política Global de Transação com Partes Relacionadas, atualizada em dezembro de 2021
5. Política Global de Sanções Comerciais, lançada em 1 de setembro de 2021,
6. Política Anticoncorrencial, atualizada em novembro de 2022;
7. Política da Natura de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais.

Tais políticas são periodicamente revisadas para garantir adequação às normas dos países onde atuamos e aderência às melhores práticas de mercado.

Além de treinarmos os nossos colaboradores sobre essas Políticas, também temos uma série de programas de treinamentos e comunicações para encorajar os colaboradores a apresentar suas preocupações e buscar orientação relativas à ética e integridade do negócio ou fazer denúncias sobre possíveis violações ao Código de Conduta e políticas, sem medo de retaliação.

Considerando que somos o acionista detentor de 100% das ações de emissão da Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos"), podemos considerar que os nossos mecanismos e procedimentos internos de integridade resultaram na renovação para a Natura Cosméticos do selo Pró-Ética na edição 2020-2021, reconhecimento público concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.

i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas

A gestão de riscos, políticas, procedimentos e práticas adotados por nós, abaixo destacados, são reavaliados e ajustados periodicamente sempre que ocorrem mudanças significativas na nossa estrutura, processos, sistemas ou modelo de negócios, ou na regulamentação aplicável.

Os mecanismos e procedimentos de integridade são regulados pelos seguintes normativos internos:

¹ O Código de Conduta Global está disponível através do link: <https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/>

5.3 Programa de integridade

Códigos, Políticas e Regimentos de Integridade

- Código de Conduta Global: Em 20 de dezembro de 2019, o Código de Conduta Global foi aprovado pelo Comitê de Auditoria, o qual passa a ser aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes a Natura &Co LATAM e TBS, incluindo diretores e membros do conselho. Os colaboradores de Avon International são sujeitos ao Código de Conduta da Avon. Os Códigos de Conduta da Avon e Natura & Co serão unificados em 2023.

A revisão do Código de Conduta Global é feita periodicamente e aprovada pelo Comitê de Auditoria, que se reporta ao Conselho de Administração. O Código de Conduta Global, como a base das nossas relações comerciais de sucesso e impacto positivo na sociedade, traz clareza e serve como guia sobre o modo de atuação como colaborador da nossa Companhia em uma variedade de temas e situações, além de manifestar o comprometimento de todos os níveis da liderança das empresas do Grupo com uma cultura de ética e de respeito a normas e leis.

- Política Global Anticorrupção: Em 2011, implementamos a Política Anticorrupção, aprovada então pela Diretoria de Finanças, e que desde então vem sendo revisada periodicamente para estar conforme a legislação local aplicável (incluindo a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), bem como de acordo com as exigências previstas no U.S. Foreign Corrupt Practices Act ("FCPA"), o UK Bribery Act ("UKBA"), e em todas as demais leis e regulamentos anticorrupção aplicáveis. Referida política contempla diretrizes claras sobre o combate à corrupção e suborno, estabelecendo padrões elevados de integridade e comportamento esperados dos colaboradores e terceiros, garantindo engajamento de todos os seus públicos no objetivo de mitigar situações de risco dessa natureza. Essa política também proíbe que colaboradores e associados do Grupo (i) obstruam ou interfiram em qualquer processo de inspeção ou investigação de um agente público; ou (ii) interfiram, cometam fraude ou frustrem qualquer licitação pública ou contrato resultante de uma licitação pública. Em 2021, foi realizada a última revisão da referida política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance, a qual desde setembro de 2021 se aplica indistintamente a todas as unidades de negócio do grupo Natura &Co, tendo sido apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria naquele mesmo ano. Uma importante inovação trazida nessa nova revisão, foi a implementação, na Natura, de um processo automatizado de aprovação de doações, bem como de brindes, presentes e entretenimentos a oficiais do governo, que devem, obrigatoriamente, ter a aprovação prévia da área de Ética e Compliance. Esta política foi revisada novamente e alterada em março de 2023 para garantir orientação adicional para colaboradores sobre aprovações de terceiros.
- Política de Conflito de Interesses: Em 2022, foi lançada a Política Global a Política de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria, consolidando as políticas anteriormente existentes para o então grupo Natura &Co e Avon International. Seu principal escopo é garantir que os colaboradores do grupo Natura &Co compreendam suas obrigações de proteger e sempre agir de acordo com os melhores interesses da Companhia ao estabelecer, para tanto, diretrizes, critérios, responsabilidades e formas de prevenção de um conflito de interesses efetivo ou aparente, buscando assegurar a adoção das mais elevadas normas éticas, de integridade, transparência e legais. A política ainda prevê as regras para que colaboradores recebam ou ofertem presentes, brindes, viagens e entretenimentos.
- Política Global de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflito de Interesses: Em 2019, a Política Global de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria. Em dezembro

5.3 Programa de integridade

de 2021, a Política passou por alterações que foram aprovadas em Reunião do Conselho de Administração. A Política tem como escopo principal, evitar conflitos de interesses nas transações em que há a transferência de recursos, serviços, direitos ou obrigações entre a Companhia ou suas controladas e uma ou mais Partes Relacionadas. Entende-se como conflito de interesses envolvendo o evento ou a circunstância em que uma Parte Relacionada se encontrar envolvida em determinado processo decisório, negócio ou potencial transação, em que ela tenha o poder de influenciar ou direcionar o resultado deste processo e, assim, assegurar um benefício para si ou para algum familiar próximo, prejudicando o melhor interesse da Companhia e/ou de suas controladas.

- Política de Sanções Comerciais: lançada em 1 de setembro de 2021, a Política estabelece os princípios que regem a conduta de todos os funcionários, conselheiros e diretores da Natura &Co, e fornece orientações sobre quando a aprovação prévia é necessária para uma conduta específica. Referida política proíbe qualquer transação direta ou indireta com Países Proibidos ou Pessoas proibidas, a menos que previamente autorizada, em termos específicos.
- Política Antitruste: tem por objetivo instruir a conduta de todos os Colaboradores ao agir em nome de qualquer companhia da Natura &Co buscando impedir Práticas Anticoncorrenciais, de forma a manter um ambiente de negócios justo e transparente, em conformidade com os princípios e valores da Natura &Co.

Mecanismos e procedimentos de integridade:

- Canal de Denúncias: Possuímos um canal de denúncias global e independente ("Linha Ética Natura &Co" ou "LEN"), administrada por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte. Este canal está disponível 24 horas, 7 dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo que as reclamações possam ser feitas de forma anônima e com total segurança e sigilo. O gerenciamento dessa ferramenta é feito pelo time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial, garantindo também a consistência nas investigações e remediações. Detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.
- Treinamento e campanhas de conscientização: O Departamento de Ética & Compliance é responsável pela implementação e gerenciamento de *e-learning* anual referente ao Código de Conduta, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) cumpre agenda anual de treinamentos específicos sobre temas variados, como "Política Global Anticorrupção", "Integridade Para um Mundo Melhor", "Privacidade de Dados" e outros, os quais podem ou não ser destinados a um público específico que tenha necessidade de aprofundamento, e ainda (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta, bem como de treinamento e comunicações focados nas tendências identificadas no canal de denúncias.
- Avaliação de Risco: Avaliação de risco de todo o Grupo realizada por meio do Plano de Monitoramento e Avaliação de E&C. O escopo das avaliações de risco e monitoramentos incluem todas as áreas de risco atualmente sob a responsabilidade de E&C, que são: Anticorrupção, Privacidade de Dados, Antitruste, Conflitos de Interesses e Sanções Comerciais.

5.3 Programa de integridade

- **Controles Internos e Gestão de Riscos:** Possuímos uma Área de Gestão de Riscos e Controles Internos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles.
- **Auditoria Interna:** Contamos, também, com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao Conselho de Administração através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, que atua na avaliação independente dos processos e na investigação de possíveis violações.

ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes

Atualmente, o monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade é realizado pelas áreas de Ética & Compliance, Controles Internos e Gestão de Riscos por meio dos Comitês de Ética e de Auditoria.

Áreas de Ética & Compliance

O time de Ética & Compliance é um time Global, composto por 26 membros divididos por regiões e responsáveis por supervisionar cada Unidade de Negócio.

Além da responsabilidade por cada uma das unidades de negócio das diferentes regiões, o time conta ainda com Diretores responsáveis por dar suporte a outras estruturas do Grupo (Treinamento e Comunicação, Investigações, Monitoramento e Avaliação de riscos, Privacidade de Dados, Anticorrupção e Sanções Comerciais).

O time de Ética & Compliance propôs a criação de um Comitê de Controles e Risco do Grupo (GRC), formado pelas funções centrais de controles e risco (Compliance, Auditoria e Riscos, Controles Internos e Cybersecurity), que são representadas pelos seus respectivos líderes para garantir uma abordagem integrada. Os encontros do GRC ocorrem regularmente ao longo do ano.

A nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global, políticas internas e leis a elas relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção brasileira; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de treinamento constante e comunicação; (iii) gerenciar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, as investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (verificação de antecedentes); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética no qual são discutidos os principais temas relacionados à cultura de ética e integridade da empresa, incluindo as tendências reportadas no canal de denúncia; e (vii) reportar as tendências do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.

Área de Gestão de Riscos e Controles Internos

A área de Gestão de Riscos e Controles Internos (Holding e Unidades de Negócio) assume várias responsabilidades relativamente à sua gestão de risco, controles internos, segurança da informação e estrutura de seguros. As suas principais responsabilidades são: (i) desenvolvimento

5.3 Programa de integridade

e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) em conjunto com a Segunda Linha e Terceira Linha, conciliar as análises de risco, impacto e probabilidade, de modo a que os mesmos conceitos de classificação de risco sejam utilizados em todas as atividades; (iii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iv) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (v) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (vi) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; (vii) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais riscos; e (viii) monitoramento da implementação dos planos de ação dos proprietários do risco, sempre que aplicável, a fim de verificar a sua atenuação ou redução, comunicando à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

Área de Auditoria Interna

A área de auditoria interna tem suas atribuições definidas pelo Conselho de Administração e estrutura e orçamento considerados suficientes para o exercício de suas funções, conforme avaliação do Comitê de Auditoria realizada em 07 de março de 2023. É responsável, entre outras coisas, por (i) avaliar e rever a eficácia e eficiência das transações e das informações por elas produzidas e proteger nossos bens, assegurando o cumprimento de leis, regulamentos e contratos; (ii) examinar o sistema de controles internos, fornecendo uma avaliação da sua eficácia à alta gerência; (iii) prestar aconselhamento ao Diretor Presidente da Holding e ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, monitorando, examinando, avaliando, informando e recomendando melhorias para o ambiente interno e eficácia do processo de gestão de riscos; (iv) identificação e indicação dos riscos que possam não ter sido mapeados pela organização, através de uma avaliação independente do ambiente dos controles internos; e (v) avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações

Comitê de Ética

O Comitê de Ética de cada Unidade de Negócio é responsável por (i) identificar e mitigar riscos associados à ética e compliance; (ii) analisar a relevância contínua do Código de Conduta e propor as alterações necessárias; (iii) discutir e apoiar iniciativas da equipe de E&C para reforçar a Cultura de Compliance da organização (e.g. treinamentos, comunicações, etc.); (iv) analisar as divulgações anuais sobre possíveis conflitos de interesse reais ou aparentes feitos durante o treinamento do Código de Conduta; (v) apoiar o processo de investigação para suspeitas de violação ao Código de Conduta mais críticas (i.e., grades 1 e 2) por meio do alinhamento quanto ao processo de investigação, deliberações e medidas disciplinares aplicáveis; (vi) analisar tendências reportadas no canal de denúncia e assegurar que as causas raiz sejam endereçadas; (vii) avaliar e monitorar a eficiência do Programa de E&C.

Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria tem como finalidade supervisionar o programa de Ética e Compliance, partindo da análise trimestral das tendências do programa e principais processos e futuras iniciativas apresentados pela nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance. Além disso, o Comitê de Auditoria tem a atribuição de reportar ao Conselho de Administração no status geral do Programa de Ética & Compliance, as denúncias bem como as eventuais medidas disciplinares adotadas.

5.3 Programa de integridade

iii. se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

Possuímos o Código de Conduta Global, revisado periodicamente pela área de Ética & Compliance e submetido à aprovação junto ao Comitê de Auditoria, conforme descrito no item a) (i) acima.

• se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

O nosso Código de Conduta Global aplica-se a todos os colaboradores de Natura &Co Latam, TBS e Aesop, independentemente do cargo, inclusive diretores e membros do conselho. Colaboradores de Avon International são sujeitos ao Código de Conduta da Avon. Referidos Códigos serão consolidados em 2023.

Em relação a terceiros, bem como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, aplica-se o Código de Conduta Global de Fornecedores, gerenciado e revisado diretamente pela área de Compras.

• as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas

O nosso Código de Conduta Global estabelece que medidas disciplinares podem ser aplicadas em casos de comprovada violação ao código, as quais vão desde advertência verbal até o desligamento, sem prejuízo de eventual responsabilização civil e criminal dos envolvidos, conforme previsto em lei. Diferentes políticas também estabelecem as punições apropriadas a serem aplicadas em caso de violação da política. A gestão de investigações de suspeitas de violações do Código de Conduta Global é responsabilidade do Departamento de Ética & Compliance. A aplicação de medidas disciplinares é decidida por meio de um Comitê de Remediação, formado pelas áreas de Compliance, Recursos Humanos e Jurídica. Excepcionalmente, dependendo da gravidade da situação, o caso pode ser discutido com o Comitê de Ética.

Em relação a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, o nosso Código de Conduta Global de Fornecedores define que as consequências aplicáveis, que podem ser desde ações de melhoria contínua até rescisão do contrato, sem prejuízo da adoção de medidas judiciais cabíveis para defender os nossos interesses. Exceções são discutidas no Comitê de Aprovação de Fornecedores, formado por Compliance, Jurídico, Financeiro e Compras.

• órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Em 20 de dezembro de 2019, o nosso Comitê de Auditoria aprovou o Código de Conduta Global da Natura. Este documento é revisado periodicamente e está disponível nas intranets das empresas do Grupo para todos os seus colaboradores. Além disso, o Código de Conduta Global está disponível no site da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e no nosso site de Relações com Investidores (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Código de Conduta" e, por fim, "Natura&Co | Código de Conduta Global" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/4245e1b3-f7cc-c648-2716-29efca3efb8f?origin=1>.

5.3 Programa de integridade

(b) se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:

Possuímos a Linha Ética Natura &Co, que está disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo total segurança e sigilo.

- **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

A Linha Ética Natura &Co é global e independente, administrada por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte.

- **se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O canal de denúncias está aberto para receber redações de colaboradores e terceiros.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé**

As denúncias podem ser registradas de forma anônima e os detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.

A Natura &Co protege a confidencialidade da questão relatada e a identidade da parte relatora. As chamadas para a LEN não são gravadas. As informações são compartilhadas de forma segura de acordo com uma necessidade de conhecimento limitada, ou seja, conforme seja necessário para conduzir uma investigação completa e justa ou conforme exigido pela lei.

Somente a equipe específica de E&C Global tem acesso ao sistema de relato da LEN onde todos os casos são recebidos. Consequentemente, todas as investigações são tratadas por uma equipe qualificada.

Para proteger a privacidade dos indivíduos envolvidos e a confidencialidade e a integridade da investigação, determinados detalhes da investigação, ações disciplinares ou outras ações corretivas tomadas durante a investigação ou em virtude dela não são compartilhados com o Relator, mas ele será devidamente informado de que a investigação foi concluída e ações apropriadas foram tomadas.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias**

A gestão do canal de denúncias é exclusiva da área de Ética & Compliance. Dependendo da natureza da alegação, conforme definido por este time em linha com a política de Denúncia, a investigação pode ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos, Auditoria Interna, jurídico ou de outra função da nossa Companhia. Uma empresa externa pode ser contratada para consultoria, se necessário. Com relação a violações do Código de Conduta, o representante de E&C local supervisiona para garantir a consistência no processo investigativo e ações disciplinares e corretivas, se houver.

A todo momento, ao conduzir uma entrevista, a não retaliação e a confidencialidade serão reforçadas desde que possível e em conformidade com a legislação aplicável.

5.3 Programa de integridade

(c) número de casos confirmados nos últimos 3 (três) exercícios sociais de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública e medidas corretivas adotadas

Não há casos confirmados de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2022, 2021 e 2020.

(d) caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido.

Não se aplica, tendo em vista que adotamos regras, políticas, procedimentos e práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

5.4 Alterações significativas

5.4. Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos

Não houve alterações significativas nos riscos identificados por nós, tampouco alterações na Política de Gerenciamento de Riscos até a data da divulgação deste Formulário de Referência.

5.5 Outras informações relevantes**5.5. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes**

Não há outras informações relevantes a serem divulgadas nesta seção 5 do Formulário de Referência.

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Antônio Luiz da Cunha Seabra						
332.927.288-00	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
199.163.211	14,361	0	0,000	199.163.211	14,361	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
BlackRock Inc						
00.000.000/0000-00	África do Sul	Não	Não	06/01/2023		
Não						
70.089.223	5,054	0	0,000	70.089.223	5,054	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Dynamo Administração de Recursos Ltda / Dynamo Internacional Gestão de Recursos Ltda.						
72.116.353/0001-62	Brasil	Não	Não	17/11/2021		
Não						
70.879.965	5,111	0	0,000	70.879.965	5,111	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Fábio Dalla Colletta de Mattos						
184.090.138-19	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
4.367.930	0,315	0	0,000	4.367.930	0,315	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Fabricius Pinotti						
290.883.888-57	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
6.324.444	0,456	0	0,000	6.324.444	0,456	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Felipe Pedroso Leal						
252.495.598-24	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
45.349.492	3,270	0	0,000	45.349.492	3,270	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
FIA Veredas – Investimento no Exterior						
19.959.932/0001-94	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
22.516.378	1,624	0	0,000	22.516.378	1,624	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Guilherme Peirão Leal						
383.599.108-63	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
99.354.305	7,164	0	0,000	99.354.305	7,164	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Guilherme Ruggiero Passos						
219.929.778-01	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
11.804.241	0,851	0	0,000	11.804.241	0,851	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Gustavo Dalla Colletta de Mattos						
196.793.638-21	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
4.367.930	0,315	0	0,000	4.367.930	0,315	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Kairós Fundo de Investimento em Ações - Investimento no Exterior						
26.123.764/0001-68	Brasil	Não	Sim	30/04/2023		
Não						
5.236.954	0,378	0	0,000	5.236.954	0,378	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Lúcia Helena Rios Seabra						
055.336.688-29	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
96	0,000	0	0,000	96	0,000	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Maria Heli Dalla Colletta de Mattos						
436.825.888-68	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
24.305.810	1,753	0	0,000	24.305.810	1,753	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Norma Regina Pinotti						
187.890.098-60	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
37.942.838	2,736	0	0,000	37.942.838	2,736	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Passos Participações S.A.						
05.561.635/0001-81	Brasil	Sim	Não	30/04/2023		
Não						
50.670	0,004	0	0,000	50.670	0,004	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Patricia Ruggiero Passos						
220.814.928-90	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
11.804.241	0,851	0	0,000	11.804.241	0,851	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
2.634.691	0,190	0	0,000	2.634.691	0,190	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Ricardo Pedroso Leal						
269.535.658-70	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
45.349.492	3,270	0	0,000	45.349.492	3,270	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
RM Futura Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior						
09.275.554/0001-76	Brasil	Não	Sim	30/04/2023		
Não						
1.303.309	0,094	0	0,000	1.303.309	0,094	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
SIRIUS FUNDO DE INVESTIMENTO FINANCEIRO EM AÇÕES – RESPONSABILIDADE LIMITADA						
09.327.512/0001-31	Brasil	Não	Sim	22/11/2023		
Não	Guilherme Peirão Leal		Física	383.599.108-63		
4.997.397	0,360	0	0,000	4.997.397	0,360	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Vinicius Pinotti						
272.056.278-50	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não						
6.324.444	0,456	0	0,000	6.324.444	0,456	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
6.206.888	0,448	0	0,000	6.206.888	0,448	
OUTROS						
706.459.783	50,940	0	0,000	706.459.783	50,940	
TOTAL						
1.386.833.732	100,000	0	0,000	1.386.833.732	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
FIA Veredas – Investimento no Exterior				19.959.932/0001-94		
Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior						
29.625.929/0001-98	Brasil	Não	Não	05/03/2021		
Não						
1.490	0,004	0	0,000	1.490	0,004	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior						
09.327.472/0001-28	Brasil	Não	Sim	26/06/2018		
Não						
427.581	1,283	0	0,000	427.581	1,283	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	05/06/2020		
Não						
32.901.221	98,713	0	0,000	32.901.221	98,713	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
FIA Veredas – Investimento no Exterior				19.959.932/0001-94		
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
TOTAL						
33.330.292	100,000	0	0,000	33.330.292	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Kairós Fundo de Investimento em Ações - Investimento no Exterior				26.123.764/0001-68		
Orbix Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior						
09.327.501/0001-51	Brasil	Sim	Sim	30/06/2020		
Não						
26.320.067	99,760	0	0,000	26.320.067	99,760	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
63.279	0,240	0	0,000	63.279	0,240	
TOTAL						
26.383.346	100,000	0	0,000	26.383.346	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Passos Participações S.A.				05.561.635/0001-81		
Guilherme Ruggiero Passos						
219.929.778-01	Brasil	Sim	Sim	17/01/2003		
Não						
1.000	9,990	0	0,000	1.000	9,990	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
MARCIA RUGGIERO PASSOS						
766.032.888-34	Brasil	Sim	Sim	17/01/2023		
Não						
4	0,040	0	0,000	4	0,040	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Patrícia Ruggiero Passos						
220.814.928-90	Brasil	Sim	Não	17/01/2023		
Não						
1.000	9,990	0	0,000	1.000	9,990	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Passos Participações S.A.				05.561.635/0001-81		
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	17/01/2003		
Não						
8.006	79,980	0	0,000	8.006	79,980	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
TOTAL						
10.010	100,000	0	0,000	10.010	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações Unidade					
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
RM Futura Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior				09.275.554/0001-76	
Maria Heli Dalla Colletta de Mattos					
436.825.888-68	Brasil	Não	Sim	30/06/2020	
Não					
14.732.205	99,708	0	0,000	14.732.205	99,708
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social	
TOTAL	0	0.000			
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
OUTROS					
43.194	0,292	0	0,000	43.194	0,292
TOTAL					
14.775.399	100,000	0	0,000	14.775.399	100,000

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações Unidade					
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
SIRIUS FUNDO DE INVESTIMENTO FINANCEIRO EM AÇÕES – RESPONSABILIDADE LIMITADA				09.327.512/0001-31	
Guilherme Peirão Leal					
383.599.108-63	Brasil	Sim	Sim	30/06/2020	
Não					
12.197.922	86,610	0	0,000	12.197.922	86,610
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social	
TOTAL	0	0.000			
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
OUTROS					
1.885.811	13,390	0	0,000	1.885.811	13,390
TOTAL					
14.083.733	100,000	0	0,000	14.083.733	100,000

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações Unidade					
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior				29.625.929/0001-98	
Pedro Luiz Barreiros Passos					
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023	
Não	Pedro Luiz Barreiros Passos		Física	672.924.618-91	
1.490	100,000	0	0,000	1.490	100,000
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social	
TOTAL	0	0.000			
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
OUTROS					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
TOTAL					
1.490	100,000	0	0,000	1.490	100,000

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior				09.327.472/0001-28		
Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior						
29.625.929/0001-98	Brasil	Não	Sim	13/04/2020		
Não						
356.154	0,953	0	0,000	356.154	0,953	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Guilherme Ruggiero Passos						
219.929.778-01	Brasil	Sim	Sim	17/01/2023		
Não						
2.032.581	5,441	0	0,000	2.032.581	5,441	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Passos Participações S.A.						
05.561.635/0001-81	Brasil	Sim	Sim	13/04/2020		
Não						
40.813	0,109	0	0,000	40.813	0,109	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior				09.327.472/0001-28		
Patricia Ruggiero Passos						
220.814.928-90	Brasil	Sim	Sim	17/01/2023		
Não						
2.029.183	5,431	0	0,000	2.029.183	5,431	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasil	Não	Sim	13/04/2020		
Não						
32.901.221	88,065	0	0,000	32.901.221	88,065	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
TOTAL						

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Atena Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior				09.327.472/0001-28		
37.359.952	100,000	0	0,000	37.359.952	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Orbix Multimercado Fundo de Investimento Crédito Privado Investimento no Exterior				09.327.501/0001-51		
Antônio Luiz da Cunha Seabra						
332.927.288-00	Brasil	Sim	Sim	16/11/2022		
Não						
92.864.843	99,745	0	0,000	92.864.843	99,745	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
236.999	0,255	0	0,000	236.999	0,255	
TOTAL						
93.101.842	100,000	0	0,000	93.101.842	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA						
ACIONISTA						
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração		
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ		
Detalhamento de ações Unidade						
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %	
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social	
Anima Fundo de Investimento de Ações Investimento no Exterior				29.625.929/0001-98		
Pedro Luiz Barreiros Passos						
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023		
Não	Pedro Luiz Barreiros Passos		Física	672.924.618-91		
1.490	100,000	0	0,000	1.490	100,000	
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social		
TOTAL	0	0.000				
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
OUTROS						
0	0,000	0	0,000	0	0,000	
TOTAL						
1.490	100,000	0	0,000	1.490	100,000	

6.1/2 Posição acionária

CONTROLADORA / INVESTIDORA					
ACIONISTA					
CPF/CNPJ acionista	Nacionalidade-UF	Participa de acordo de acionistas	Acionista controlador	Última alteração	
Acionista Residente no Exterior	Nome do Representante Legal ou Mandatário		Tipo de pessoa	CPF/CNPJ	
Detalhamento de ações Unidade					
Qtde. ações ordinárias Unidade	Ações ordinárias %	Qtde. ações preferenciais Unidade	Ações preferenciais %	Qtde. total de ações Unidade	Total ações %
CONTROLADORA / INVESTIDORA				CPF/CNPJ acionista	Composição capital social
Passos Participações S.A.				05.561.635/0001-81	
Pedro Luiz Barreiros Passos					
672.924.618-91	Brasil	Sim	Sim	30/04/2023	
Não	Pedro Luiz Barreiros Passos		Física	672.924.618-91	
40.813	100,000	0	0,000	40.813	100,000
Classe Ação	Qtde. de ações Unidade	Ações %	Ações (%) da espécie	Ações (%) do capital social	
TOTAL	0	0.000			
AÇÕES EM TESOURARIA - Data da última alteração:					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
OUTROS					
0	0,000	0	0,000	0	0,000
TOTAL					
40.813	100,000	0	0,000	40.813	100,000

6.3 Distribuição de capital

Data da última assembleia / Data da última alteração	26/04/2023
Quantidade acionistas pessoa física	69.474
Quantidade acionistas pessoa jurídica	356
Quantidade investidores institucionais	1.452

Ações em Circulação

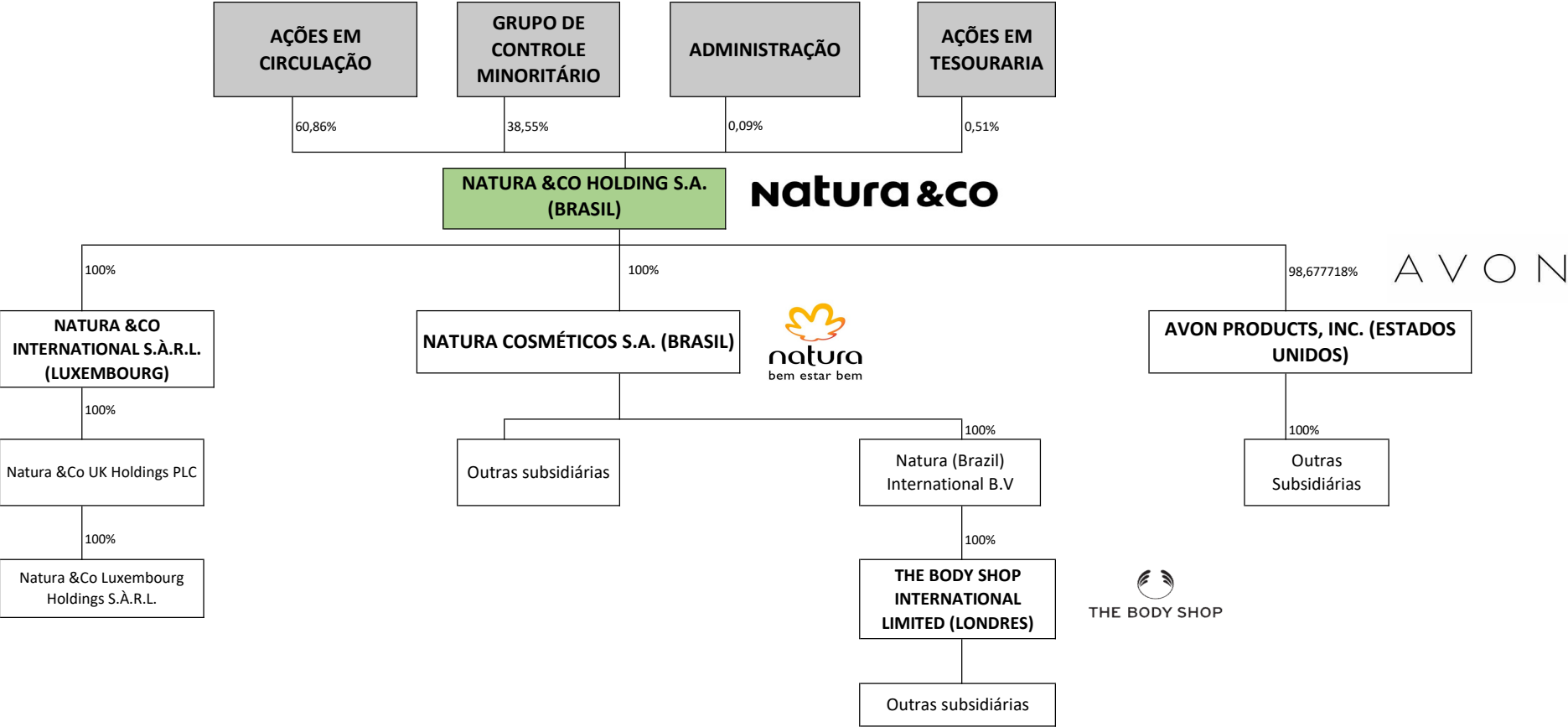
Ações em circulação correspondente a todas ações do emissor com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores do emissor e das ações mantidas em tesouraria

Quantidade ordinárias	846.244.302	61,020%
Quantidade preferenciais	0	0,000%
Total	846.244.302	61,020%

6.4 Participação em sociedades

Razão social	CNPJ	Participação do emisor (%)
AESOP HOLDINGS LTDS.	00.000.000/0000-00	100
AVON PRODUCTS, INC.	00.000.000/0000-00	100
NATURA &CO INTERNATIONAL S.À.R.L.	00.000.000/0000-00	100
Natura Cosméticos S.A.	71.673.990/0001-77	100

6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico



6.6 Outras informações relevantes

6.6. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal**7. Assembleia geral e administração****7.1. Descrever as principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal do emissor, identificando:****(a) principais características das Políticas de indicação e preenchimento de cargos**

A Companhia possui uma Política de Indicação de Administradores ("Política de Indicação"), a qual institui os critérios e procedimentos a serem observados para a composição do Conselho de Administração, seus Comitês e da Diretoria.

Nossa Política de Indicação de Administradores foi aprovada pelo Conselho de Administração em 17 de julho de 2019 e pode ser consultada nos sites

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Remuneração de Administradores" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/6f069e52-3bdb-4e7a-aaeb-9895ed30bc1a?origin=1>;
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

As diretrizes gerais para a indicação de candidatos para o Conselho de Administração e para a Diretoria constam, respectivamente, dos itens 2.1 e 3.1 da Política de Indicação. Já os procedimentos para a indicação de membros a tais órgãos constam dos itens 3.4, 3.5. e 3.7. da Política de Indicação.

(b) se há mecanismos de avaliação de desempenho, informando, em caso positivo:

A Companhia adota um processo de avaliação de desempenho anual do Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento e Diretoria. Os Copresidentes do Conselho de Administração são responsáveis por estabelecer e supervisionar o processo de avaliação do Diretor-Presidente, do Conselho de Administração e de seus membros, bem como de seus comitês, como órgãos colegiados, e da secretaria de governança. Em 2022, este processo obedeceu a uma série de adaptações devido às mudanças substanciais que a Companhia se submeteu ao longo do ano.

A avaliação da diretoria é realizada pelo Diretor-Presidente do Grupo com o apoio do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e os resultados são apresentados ao Conselho de Administração. Em 2022, este processo também foi adaptado considerando as profundas alterações na governança da Companhia. Cumpre salientar que as alterações nos processos de avaliação descritos foram realizadas de modo a preservar a capacidade da Companhia avaliar adequadamente os seus administradores e seus órgãos de governança.

Além disso, pelo segundo ano consecutivo, o Conselho Fiscal foi instalado pelos acionistas da Companhia na assembleia geral ordinária e extraordinária realizada em 26 de abril de 2023. Dentre as suas atribuições, o Conselho Fiscal analisa e fiscaliza a ação dos administradores da Companhia e o cumprimento dos seus respectivos deveres legais e estatutários. Neste sentido, o Conselho Fiscal representa uma camada adicional no processo de avaliação da administração como um todo.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal**(i) a periodicidade das avaliações e sua abrangência**

Os processos de avaliação de desempenho do Conselho de Administração, seus membros e Comitês de Assessoramento, bem como do Diretor-Presidente e da Diretoria acontecem anualmente.

(ii) metodologia adotada e os principais critérios utilizados nas avaliações

O processo de avaliação do Diretor-Presidente, do Conselho de Administração e de seus membros, bem como de seus comitês, como órgãos colegiados, consiste na i) realização de entrevistas individuais com os membros do Conselho ii) consolidação das conclusões e sugestões alcançadas nessas entrevistas, iii) análise das informações consolidadas pelo Comitê de Governança Corporativa e, posteriormente, iv) apresentação destas ao Conselho de Administração que mantém os pontos destacados como positivos ou determina melhorias a partir das sugestões propostas. As avaliações são feitas mediante entrevistas com os membros de cada órgão, que também fazem uma autoavaliação sobre o seu desempenho no exercício de suas funções, sem, no entanto, avaliar de forma individual os demais membros da administração e/ou outros órgãos.

No que se refere à Diretoria, o Diretor-Presidente realiza a avaliação individual dos diretores com o apoio da Diretora Global de Recursos Humanos e as conclusões são avaliadas pelo Comitê de Pessoas e, posteriormente, apresentadas ao Conselho de Administração. A Diretoria de Governança Corporativa, por ter sua linha de reporte diretamente vinculada ao Conselho de Administração, é avaliada com o apoio do Comitê de Governança Corporativa e as conclusões são compartilhadas com o Conselho de Administração.

O Conselho Fiscal é um órgão externo à estrutura da Companhia instalado por decisão de seus acionistas. No caso da Companhia, dois membros do Conselho Fiscal são indicados pelo grupo controlador e um é indicado pelos demais acionistas. Ao fim de cada mandato, a Companhia realiza a avaliação do órgão com base nas interações anuais e desempenho individual dos membros Conselho Fiscal. As conclusões alcançadas são comunicadas pela Companhia ao grupo de controle e aos demais acionistas interessados, sempre que consultada.

(iii) se foram contratados serviços de consultoria ou assessoria externos

Como prática, não contratamos serviços de consultoria ou assessoria externa para a realização das avaliações do Conselho de Administração, Comitês de Assessoramento e Diretoria.

(c) regras de identificação e administração de conflito de interesses

De modo geral, o Código de Conduta Global da Companhia, aplicável inclusive aos órgãos da administração e aos membros do Conselho Fiscal, estabelece regras de tratamento em casos de conflito de interesses. No mesmo sentido, a Companhia possui uma Política de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesses que também estabelece diretrizes e processos aplicáveis em situações de possível conflito de interesses.

Especificamente no âmbito do Conselho de Administração, as regras para identificação e administração de conflito de interesses estão presentes em nosso Estatuto Social (artigo 16, § 3º e 4º) e no Regimento Interno do Conselho de Administração (artigo 12, III, IV e parágrafo único). Para a Diretoria, o tratamento é dado nos termos do artigo 7º do Regimento Interno da Diretoria. Nos termos de tais dispositivos, ao membro do Conselho de Administração ou da Diretoria em situação de conflito de interesse é vedado o acesso a informações ou participação em reuniões relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesses conflitantes com os nossos.

7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

(d) por órgão:**(i) e (ii) número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de gênero e cor ou raça**

	Conselho de Administração	Diretoria	Conselho Fiscal
Identidade de gênero			
Homem	6	5	2
Mulher	3	0	1
Identidade de cor ou raça			
Branca	9	5	3
Preta	0	0	0
Parda	0	0	0
Amarela	0	0	0
Indígena	0	0	0

(iii) número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade e o emissor entenda relevantes

A Companhia não acompanha outros indicadores de diversidade para os órgãos da administração e o Conselho Fiscal.

(d) se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal

A Companhia acompanha outros indicadores de diversidade – faixa etária, país de origem e PCD, além de raça e gênero – para os órgãos da administração e diretoria (diretores e acima). Tais informações são divulgadas no Relatório Integrado Natura &Co América Latina, disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/relatorio-anual-natura/>)

(e) papel dos órgãos de administração na avaliação, gerenciamento e supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima

A avaliação, o gerenciamento e a supervisão de riscos e oportunidades relacionadas ao clima estão inseridos: (i) no processo de gerenciamento de riscos mais abrangente da Companhia, conforme descrito no item 5.1 deste Formulário; e (ii) na definição e acompanhamento da implementação da estratégia da Companhia, que envolvem, por exemplo, a avaliação dos resultados socioambientais relevantes para a empresa, dentre os quais as questões climáticas.

7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

Quantidade de membros por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	5	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	3	6	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	1	2	0	0	0
Conselho Fiscal - Suplentes	1	2	0	0	0
TOTAL = 20	5	15	0	0	0

Quantidade de membros por declaração de cor e raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	5	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	9	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	0	3	0	0	0	0	0
Conselho Fiscal - Suplentes	0	3	0	0	0	0	0
TOTAL = 20	0	20	0	0	0	0	0

7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração**7.2. Em relação especificamente ao conselho de administração, indicar:****(a) órgãos e comitês permanentes que se reportem ao conselho de administração**

O Conselho de Administração da Companhia é assessorado por Comitês estatutários e não-estatutários, conforme abaixo:

- (i) Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, órgão estatutário de assessoramento do Conselho de Administração cuja composição e funções estão descritas nos artigos 27 do 28 Estatuto Social. O referido Comitê tem um Regimento Interno, aprovado em 13 de maio de 2021 e disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Regimentos" e, por fim, "Regimento Interno do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/feb71b65-85f3-e800-5b2e-3ee020c13769?origin=1>.

O Comitê Operacional do Grupo, órgão estatutário de assessoramento do Conselho de Administração, deixou de existir, com a aprovação dos acionistas na assembleia geral ordinária e extraordinária ocorrida em 26 de abril de 2023, como resultado das alterações promovidas na estrutura de governança da Companhia.

Ainda, o nosso Conselho de Administração criou 4 (quatro) comitês auxiliares, não-estatutários, com a missão de apoiá-lo na avaliação de temas estratégicos para os nossos negócios, quais sejam: (i) Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; (ii) Comitê Estratégico; (iii) Comitê de Governança Corporativa e o (iv) Comitê de Sustentabilidade, recentemente criado e ainda em processo de estruturação.

A presidência dos comitês é exercida por membros do Conselho de Administração mas a sua composição pode compreender membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia. Os membros dos comitês são indicados e podem ser destituídos a qualquer momento pelo Conselho de Administração.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

- (i) Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, de Desenvolvimento Organizacional e de Sistemas de Gestão e certificar-se de que estão sendo corretamente aplicadas, no que se referem ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, a remuneração e benefícios dos nossos administradores;
- (ii) Comitê Estratégico: responsável por contribuir para o monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa, respeitando as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, bem como pela transferência dos conceitos, valores e crenças, e pelo apoio à perpetuidade da nossa Companhia; e
- (iii) Comitê de Governança Corporativa: responsável pelo monitoramento do funcionamento do nosso sistema de governança corporativa, pelo acompanhamento da evolução das melhores práticas internacionais de governança corporativa e pela propositura de ajustes e evoluções no nosso sistema de governança corporativa sempre que julgar

7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração

necessário. Este Comitê também acompanha o cumprimento das diretrizes de governança corporativa aprovadas pelo Conselho de Administração.

- (iv) Comitê de Sustentabilidade: este Comitê está em processo de estruturação e será responsável por acompanhar os resultados e propor ajustes, sempre que necessário, às estratégias do Grupo e suas Unidades de Negócios em temas associados ao atingimento dos objetivos estabelecidos no Compromisso com a Vida, assumido em 2020 pela Companhia e estratégias relacionadas ao tema Sustentabilidade no âmbito corporativo e das Unidades de Negócios. O Comitê será responsável por atualizar o Conselho de Administração acerca das evoluções sobre o tema e submeter para a sua aprovação eventuais ajustes nas estratégias estabelecidas.

(b) de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra-auditoria com o auditor independente e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

O Conselho de Administração realiza avaliação anual da auditoria independente na reunião em que se discutem as contas do exercício social anterior, após tomar conhecimento da análise e relato elaborado pelo Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, órgão de assessoramento do Conselho de Administração responsável por monitorar a efetividade dos trabalhos da auditoria independente e sua independência e, ainda, por avaliar e discutir seu plano de trabalho.

A Companhia criou em julho de 2020 a versão preliminar de sua Política para o Uso de Serviços de Auditoria. O documento foi revisado pelo Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, recebendo recomendação positiva para a sua aprovação pelo Conselho de Administração, que ocorreu em 13 de dezembro de 2021.

(c) se houver, canais instituídos para que questões críticas relacionadas a temas e práticas ASG e de conformidade cheguem ao conhecimento do conselho de administração

A Companhia conta com o Comitê de Sustentabilidade, conforme mencionado na seção "a" deste item, que, dentre suas funções, é responsável por atualizar o Conselho de Administração em relação ao tema ASG.

7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal

Funcionamento do conselho fiscal: Não permanente e instalado

Nome:	Andrea Maria Ramos Leonel	CPF:	104.434.358-39	Profissão:	Economista	Data de Nascimento:	02/02/1965
Experiência Profissional:	Executiva de Mercado Financeiro, tendo trabalhado por 27 anos em instituições internacionais como World Bank - IFC, onde atuou como consultora sênior para América Latina e JPMorgan onde, como Managing Director, foi responsável pela área de negócios relacionados ao Transaction Bank na América Latina. Diretora estatutária no Brasil, ocupou assento nos comitês executivos local, regional e global daquele banco. Foi também diretora no Deutsche- Banco Alemão S.A. e Citibank. Economista pela Fundação Armando Alvares Penteado e Pós-Graduada em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, é Conselheira Independente certificada pelo IBGC. Atuante em organizações sem fins lucrativos, de forma Pró-Bono, é conselheira mentora no Programa Winning Women da EY, Diretora Estatutária e líder do comitê Vozes do Grupo Mulheres do Brasil, Vice-Presidente do Conselho Diretivo da ONG Vocação e Conselheira Fiscal da Fundação Stiekel. Conselheira Independente do Banco da Amazônia- BASA. Membro do Conselho Consultivo e Investidora na CarambolaTech, startup de educação, tecnologia e impacto Social. Membro Independente do Comitê de Auditoria da Companhia Paulista de Securitização- CPSEC, empresa de economia mista que atua no mercado de capitais.						
Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	C.F.(Suplent)Eleito p/Minor.Ordinaristas	Não Aplicável	26/04/2023	Não	20/04/2022

Nome: ANDREW GEORGE MCMASTER JR. **CPF:** 718.565.251-04 **Profissão:** Empresário **Data de Nascimento:** 04/11/1952

Experiência Profissional: O Sr. McMaster foi Vice-Presidente Executivo e Vice-Presidente do Conselho de Administração da Deloitte & Touche LLP de 2010, e Vice-Presidente da Deloitte LLP de 2003 até sua aposentadoria em maio de 2015. Ele começou na Deloitte em 1976 e ocupou várias posições de liderança nacional e global, incluindo Sócio-Gerente Nacional da Deloitte, com foco em programas para clientes de CEOs, bem como líder da prática de Consultoria Forense e Contenciosa nos Estados Unidos e Global da Deloitte. Andrew foi Conselheiro da Avon Products, Inc. desde 2018, Presidente do Comitê de Auditoria e membro do Comitê de Finanças. Em 2020, foi indicado pela Natura & Co. Holding S.A. para ocupar o cargo de membro independente do Conselho de Administração do Grupo. O Sr. McMaster atualmente ocupa os seguintes cargos em outras empresas ou organizações do setor voluntário: (i) Membro do Conselho de Administração e Lead Director da Black & Veatch Holding Company e, como Lead Director, é um ex-membro oficial de todos os Comitês do Conselho (ii) Membro do Conselho de Administração, Membro do Comitê de Risco e Presidente do Comitê de Auditoria da UBS Americas Holding LLC nos Estados Unidos, que é uma holding intermediária americana do UBS Group na Suíça e (iii) Membro do Conselho de Curadores, ex-copresidente do Comitê de Busca Presidencial, Membro do Comitê Executivo, de Gestão Financeira e Governança, Presidente do Comitê de Auditoria, e Vice-Presidente do Comitê de Investimentos da Hobart and William Smith Colleges.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Antônio Luiz da Cunha Seabra **CPF:** 332.927.288-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 23/03/1942

Experiência Profissional: Antonio Luiz da Cunha Seabra fundou a Natura Cosméticos em 1969 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da companhia em 1998. Dedicou-se desde então à construção e ao desenvolvimento da empresa. Começou com uma pequena loja na Rua Oscar Freire na qual dava consultoria personalizada. Cinco anos mais tarde ampliou o alcance de sua mensagem e de seus produtos ao adotar a venda por relações com consultoras como modelo comercial da Natura. Formado em economia, Luiz Seabra desenvolveu novos produtos, linguagens e mensagens para a indústria da beleza desenvolvendo ampla experiência no segmento de bens de consumo. Participou ativamente da transformação da organização em uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fortemente comprometida com a ética e com a sustentabilidade. Luiz Seabra é copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Luiz Seabra é Diretor Presidente do Vivavida Instituto de Ações Solidárias, ONG que promove ações solidárias e o apoio a entidades, movimentos, iniciativas, projetos e programas que promovam a assistência social e a educação, além de desenvolvimento sustentável, econômico-social e ambiental, valorizando as expressões culturais, as atividades de geração de renda e conservação em todo território nacional. Das empresas citadas acima, nenhuma integram o grupo econômico do emissor ou são controladas por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	Outros Conselheiros	Membro do Comitê de Governança Corporativa	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Bruno de Araújo Lima Rocha **CPF:** 664.045.847-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 21/08/1961

Experiência Profissional: Sócio co-fundador da Dynamo no Brasil em 1993. Em 2005, mudou-se para Londres e foi responsável pela atividade de investimentos da empresa nos mercados internacionais até o início de 2023. Antes da Dynamo, foi sócio do banco Garantia, onde trabalhou de 1983 a 1992. Formou-se em economia na Puc-RJ em 1982.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2023	1 ano	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro do Comitê Estratégico e do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	26/04/2023	Sim	26/04/2023

Nome: Carla Schmitzberger **CPF:** 667.280.967-87 **Profissão:** Engenheira **Data de Nascimento:** 21/06/1962

Experiência Profissional: Carla Schmitzberger é graduada em Engenharia Química pela Universidade de Cornell (Ithaca, NY, EUA - 1984). Tem um curso de extensão em Gestão Estratégica de Pessoas pela FDC/INSEAD (2001). Carla foi Vice-Presidente da Divisão de Sandálias da Alpargatas S.A., responsável pelo negócio global de Havaianas e Diretora Estatutária da companhia durante os 13 anos do seu mandato, encerrado em dezembro de 2019. Anteriormente, trabalhou no Citibank S.A. durante 8 anos em diversos cargos: Vice-Presidente de Marketing e Produtos (Credicard S.A.), Vice-Presidente de Marketing (Citibank Consumer) e Head de Cartões de Crédito Citibank Brasil. No Citibank, teve ainda durante um ano a responsabilidade por Marketing e Decision Management para América Latina. Anteriormente, trabalhou em bens de consumo, durante 11 anos na Procter & Gamble em vários países (Alemanha, Canadá e Brasil) em diversas categorias de produtos (Detergentes, Produtos de Higiene e Limpeza, Cosméticos e Fraldas) e na Johnson & Johnson no Brasil por 2 1/2 anos. Iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2016 e atualmente é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A, Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e do Comitê Estratégico. Carla ocupa atualmente o cargo de membro independente da Arco Platform Limited (Ed Tech). Essa empresa não faz parte do grupo econômico do emissor ou são controladas por um acionista do emissor que detém uma participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie do valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro dos Comitês Estratégico e do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Carlos Elder Maciel de Aquino **CPF:** 226.993.094-00 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 09/04/1961

Experiência Profissional: Carlos Elder Maciel de Aquino é bacharel em contabilidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Possui MBA em Finanças pelo IBMEC-SP e MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP-SP), além de especialização em Economia Engenharia pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP-PE). Foi executivo de empresas como Unibanco, Itaú Unibanco, KPMG, Diagnósticos da América S.A. É professor convidado da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e FIA-USP. Também, autor e coautor de artigos publicado em livros e revistas nacionais e internacionais sobre finanças, contabilidade, governança, aspectos regulatórios e auditoria. Possui mais de 40 anos de experiência profissional, tendo exercido cargos executivos nas áreas de contabilidade, financeira, auditoria, saúde, segmentos de previdência privada e terceiro setor, além de atuar como membro do conselho de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria, comitês de gerenciamento de riscos, de controles internos, de ética e conduta, de prevenção à lavagem de dinheiro e de transações com partes relacionadas. Atualmente, é membro do conselho de administração e, também, coordenador do Comitê de Auditoria da Locaweb Serviços de Tecnologia S.A., coordenador dos comitês de auditoria da Allied Tecnologia S/A, Lojas Quero-Quero S/A, Nibs Participações S/A (Copenhagen) e Fortbras S/A. É membro do comitê de auditoria da Tokio Marine Seguradora S/A e da Tigre S/A Participações e membro do comitê de ética e conduta da Nibs Participações (Copenhagen). É conselheiro fiscal na Folha Participações S.A. e na Natura &CO Holding S.A. É certificado para conselheiro de administração, para conselheiro fiscal e para membro de comitê de auditoria pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Também, é membro do American Accounting Association (AAA) e membro da Comissão de Governança em Saúde do IBGC.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	C.F.(Efetivo)Eleito p/Controlador	Não Aplicável	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Cynthia May Hobbs Pinho **CPF:** 955.227.007-34 **Profissão:** Engenheira **Data de Nascimento:** 17/08/1964

Experiência Profissional: Cynthia May Hobbs Pinho é uma executiva com 30 anos de experiência na área de Gestão Financeira com visão estratégica e experiência empresarial desenvolvida em empresas de diversos segmentos. Ocupou cargos de C-Level em empresas de capital aberto e familiares. Integrou o Conselho de Administração da Ultrapar, Sagatiba, Dasa, Schneider Eletric, CPFL, Fundação Renova e GetNinjas. Ela tem experiência em um ambiente altamente complexo com governança multistakeholder e interações com diferentes entidades da sociedade civil. Integrou projetos de reparação socioambiental com foco em sustentabilidade com agenda de transformação social e desenvolvimento institucional (Agenda ESG). É conselheira e conselheira fiscal certificada pelo IBGC. Atualmente, é CFO da DOTZ S.A., conselheira e presidente do Comitê de Auditoria dos Supermercados Lopes, membro titular do conselho fiscal da Natura & Co Holding e do Instituto Natura. Também é membro do Comitê dos Conselhos do Futuro do IBGC, Diretora Executiva do IBEF SP e membro do Conselho Fiscal do Instituto da Criança – Itaci (Pro bono).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	C.F.(Efetivo)Eleito p/Minor.Ordinaristas	Não Aplicável	26/04/2023	Não	20/04/2022

Nome: Eduardo Rogatto Luque **CPF:** 142.773.658-84 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 06/07/1969

Experiência Profissional: Experiência profissional acumulada de 34 anos. Membro do Comitê Executivo do Grupo Irko desde 2017; presidente dos Conselhos Fiscais da Qualicorp S.A. e da Fundação Antonio e Helena Zerrenner (FAHZ); membro dos Conselhos Fiscais da Itaúsa S.A. e Ambev S.A.; membro do Conselho de Administração e presidente do Comitê de Auditoria da Cantu Store S.A; membro do Comitê de Auditoria da Porto Seguro S.A; vice-presidente da ABRAPSA (Associação Brasileira dos Provedores de Serviços Administrativos); membro do IBRACON (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), do Instituto Americano de “Certified Public Accountants” (AICPA), do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), e dos conselhos federal e regional de contabilidade (CRC e CFC); sócio PwC entre 2004 a 2016 (carreira total de 27 anos; com um intercâmbio de 3 anos nos EUA) com uma vasta experiência acumulada no atendimento de grandes grupos empresariais, inclusive em processos de Ofertas Públicas Iniciais de Ações (IPOs) na CVM e SEC. Bacharel em Contabilidade formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP) e com Programa APG Senior dirigido a líderes em cargos de diretoria pela Amana-Key (SP), é Contador Público Brasileiro com registro na CVM e Auditor qualificado com o Certificado Nacional de Auditores Independentes (CNAI) da CVM, bem como Contador Público Certificado (CPA) pelo Estado da Califórnia, EUA, e especialista em governança corporativa e aplicação normas contábeis IFRS e USGAAP.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	Pres. C.F.Eleito p/Controlador	Não Aplicável	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Fábio Colletti Barbosa CPF: 771.733.258-20 Profissão: Administrador Data de Nascimento: 03/10/1954

Experiência Profissional: Fábio Colletti Barbosa é membro dos conselhos de administração do Itaú-Unibanco, da CBMM (Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração), da Ambev e membro do Comitê de Investimentos da Gávea Investimentos. Fábio Barbosa iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017 e atualmente é Diretor-Presidente do Grupo Natura &Co Holding S.A. Atuou também como presidente dos Comitês Estratégico, de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Operacional do Grupo e do Comitê de Transição e foi, ainda, membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co. Ele foi presidente do Banco ABN Amro Real desde 1996 e, em 2008, com a aquisição do Banco Real pelo Santander, tornou-se presidente do Santander Brasil. De 2007 a 2011, foi também presidente da Febraban. Entre 2011 e o início de 2015, foi presidente da Abril Mídia. Atualmente, Fábio também é membro do conselho do Instituto Empreender Endeavor; membro do Conselho do Centro de Liderança Pública (CLP) e da UN Foundation, para apoio a ONU. Em 2011, foi reconhecido como Personalidade do Ano, pela Câmara Brasil-Estados Unidos de Comércio, em Nova York. Em 2012, recebeu o prêmio Campeões da Terra, concedido pelo PNUMA (United Nations Environmental Program), por sua visão empresarial. E em 2017, foi reconhecido pela Worldfund for Education por trazer o tema de valores para a vanguarda da discussão. Fábio é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e tem MBA no Institute for Management Development (IMD), em Lausanne, na Suíça. Atualmente, Fábio ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A. (Instituição financeira); (ii) Membro do Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração – CBMM (Mineração); (iii) Membro do Conselho de Administração da Ambev (bebidas); (iv) Membro do Conselho de Administração da UN Foundation (Fundação das Nações Unidas) (Fundação); (v) membro do Conselho de Administração do Instituto Empreender Endeavor (Instituto); (vi) membro do Conselho de Administração do Centro de Liderança Pública – CLP (Instituto); (vii) membro do Conselho de Administração da Armac Locação, Logística E Serviços S.A. (Locação); (viii) membro do Conselho Consultivo da Fundação Zerrener (Fundação).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	26/04/2023	3 anos	Diretor Presidente / Superintendente		26/04/2023	Não	26/04/2023

Nome: GEORGIA GARINOIS-MELENIKIOTOU **CPF:** 718.573.451-77 **Profissão:** Engenheira Mecânica **Data de Nascimento:** 06/07/1959

Experiência Profissional: Georgia Garinois-Melenikiotou é a ex-vice-presidente executiva de marketing corporativo da Estée Lauder Companies - ELC, responsável pelos recursos de excelência em marketing para todo o portfólio das mais de 30 marcas da ELC, globalmente. Ela se reportava ao CEO e era membro da equipe de liderança da ELC. Durante seus 11 anos na ELC, ela liderou a empresa em sua transformação “digital first”. Antes de ingressar na Estée Lauder, a Sra. Garinois-Melenikiotou passou 27 anos na Johnson & Johnson onde ocupou cargos de liderança em sete países, incluindo Presidente Global de Beleza EMEA, Presidente J&J França e Presidente Global de Estratégia e Novo Crescimento. Ela foi uma das desenvolvedoras da Unidade de Negócios Global J&J Beauty e liderou a criação da empresa de consumo J&J na França. A Sra. Garinois-Melenikiotou atua como (i) Conselheira Independente Externa na Inspire Medical (NYSE: INSP) and (ii) Conselheira Independente Externa Pulmonx (NYSE: LUNG). Originária da Grécia, a Sra. Garinois-Melenikiotou possui mestrado em Engenharia Mecânica pela National Polytechnic of Athens e MBA pelo MIT Sloan. Ela frequentou o MIT Sloan como bolsista Fulbright e atualmente é conselheira de ambos MIT Sloan e One-t-World Fulbright.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro do Comitê Estratégico	20/04/2022	Sim	19/04/2021

Nome: Gilberto Mifano CPF: 566.164.738-72 Profissão: Administrador Data de Nascimento: 11/11/1949

Experiência Profissional: Gilberto Mifano é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) em 1972. Atualmente, é também conselheiro de administração independente da TOTVS S/A - desde 2017, da Pacaembu Construtora S/A , desde 2018. Nas três companhias coordena, ainda, os respectivos Comitês de Auditoria. Adicionalmente, é conselheiro consultivo da Pragma Patrimônio Ltda - desde 2009. De 1994 a 2008 foi CEO da BOVESPA ±Bolsa de Valores de São Paulo e da CBLC ±Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia e depois, 2008 e 2009, Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA ±Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros S/A. Foi, ainda, conselheiro independente da Cielo S/A, de 2009 a 2021, SEB Educacional S/A, Isolux Infrastructure S/A, Baterias Moura S/A, Âmbar S/A e membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil S/A. No plano internacional, por cerca de 8 anos foi membro e vice-presidente dos comitês executivos da WFE ± World Federation of Exchanges e da FIAB ±Federación Latino Americana de Bolsas. Anteriormente a 1994, foi executivo e diretor em instituições financeiras no Brasil. Na Natura, Gilberto Mifano atuou como consultor do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças de 2009 a 2016 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017. Atualmente ele é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e Presidente do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças – ele endereça o requisito estabelecido no art. 25, ii do Estatuto Social da Companhia - membro com reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, em conformidade com as normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Atualmente, Gilberto Mifano ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau; e (ii) membro do Conselho Fiscal do CIEB - Centro de Inovação para a Educação (Instituto). No passado foi (iii) conselheiro fiscal do Instituto Natura e (iv) presidente do Conselho de Administração do IBGC ±Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; (v) membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli (Instituto) ;e (vi) membro do Conselho Deliberativo da RAPS ±Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Instituto). Das organizações citadas acima, são controladas por acionista do emissor, que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor, as sociedades (i), (iii) e (vi).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Guilherme Peirão Leal **CPF:** 383.599.108-63 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 22/02/1950

Experiência Profissional: Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e tem curso de extensão pela FDC/INSEAD. É cofundador da Natura Cosméticos, um dos principais acionistas e atualmente copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. Também é conselheiro do Instituto Natura e fundador e conselheiro da marca de chocolates Dengo, criada em 2017 com o propósito de ajudar a construir uma cadeia de cacau mais justa. Na década de 1990 participou da criação e promoção de várias organizações sociais, como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), WWF Brasil e Pacto Global da ONU. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, iniciou a estruturação de sua ação socioambiental por meio do Instituto Arapyau, instituição privada, apartidária e sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o diálogo e a atuação em redes para a construção coletiva de soluções sustentáveis. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), uma instituição não partidária dedicada a identificar, apoiar, desenvolver e congrega líderes políticos comprometidos com valores éticos e com a construção de um desenvolvimento inclusivo e sustentável. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar líderes de todo o mundo para disseminar uma nova visão de sucesso nos negócios, incorporando aos lucros os objetivos sociais e ambientais. Atualmente, Guilherme ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (ii) Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade – RAPS (Instituto); (ii) Cofundador do The BTeam (Associação); (iii) Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável (Instituto); Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor (Natura &Co Holding) ou são controladas por acionista com participação igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	Outros Conselheiros	Membro do Comitê de Governança Corporativa	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Guilherme Strano Castellan **CPF:** 310.505.638-67 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 06/12/1983

Experiência Profissional: Guilherme Strano Castellan é formado em Administração de Empresas / Finanças pela Fundação Getulio Vargas, em São Paulo. Ele é o atual Diretor Financeiro da Natura &Co. Guilherme começou sua carreira no setor bancário, tendo atuado em diferentes organizações como Lehman Brothers, Barclays Capital e JPMorgan Chase, em diferentes funções (M&A e Negociação) e em diferentes países. Em 2013, Guilherme ingressou na Anheuser Busch - Inbev como Diretor da Tesouraria Global em Nova York. Depois disso, ocupou diferentes funções dentro da organização ABI, incluindo Diretor de Tesouraria da Ambev (em São Paulo, Brasil) e Diretor de Fusões e Aquisições e Desenvolvimento Corporativo para a Ásia e Região do Pacífico (Xangai, China). Em 2017, Guilherme Castellan foi nomeado Diretor Financeiro ("VP Financeiro") para BUD APAC (o braço da AB-Inbev na Ásia), onde continuou a servir até março de 2021.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	26/04/2023	3 anos	Diretor de Relações com Investidores	Diretor Financeiro	26/04/2023	Não	30/05/2022

Nome: Itamar Gaino Filho **CPF:** 272.341.378-07 **Profissão:** Advogado **Data de Nascimento:** 18/10/1976

Experiência Profissional: Itamar Gaino Filho é formado em direito e mestre pela Pontifícia Católica Universidade de São Paulo (PUC SP) e possui especialização pela CEU Law School, com experiência na área jurídica em grandes empresas multinacionais. Antes da Natura &Co, atuou como diretor jurídico sênior da PepsiCo e em outras posições de liderança na General Motors, Monsanto e Femsa. Atualmente ocupa o cargo de Chief Legal and Compliance Officer na Natura &Co Holding S.A.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	26/04/2023	3 anos	Outros Diretores	Diretor Jurídico e de Compliance	26/04/2023	Não	17/07/2019

Nome: João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira **CPF:** 050.269.878-00 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 09/12/1967

Experiência Profissional: João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira é formado em Engenharia Elétrica pela Universidade São Paulo (USP) e possui um MBA executivo da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. João Paulo é Diretor Executivo para a América Latina e membro do Comitê Operacional do Grupo. Desde 2016 ocupa também a posição de Diretor Presidente da Natura Cosméticos, onde ingressou em 2009 como vice-presidente de operações e logística. Posteriormente tornou-se vice-presidente de redes, responsável pela Área Comercial e pelo Desenvolvimento de Canais. Outras funções na Natura incluíram a liderança das Operações Internacionais e da Área de Sustentabilidade. Antes da Natura trabalhou por 20 anos na Unilever, de onde saiu como vice-presidente de cadeia de suprimentos. É membro do Conselho do Instituto Natura e, desde 2021, também é membro independente do Conselho de Administração da Infracommerce, empresa de soluções para digitalização de negócios.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	26/04/2023	3 anos	Outros Diretores	Diretor Executivo para a América Latina	26/04/2023	Não	30/04/2020

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész **CPF:** 146.986.968-36 **Profissão:** Administradora **Data de Nascimento:** 28/03/1973

Experiência Profissional: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész possui trinta anos de experiência internacional na área de saúde, bem-estar e beleza. Ela foi presidente da U.S. Skin Health & Beauty na Johnson & Johnson Consumer Health, liderando um portfólio de marcas icônicas de cuidados com a pele e cabelos, incluindo marcas globais como Neutrogena® e Johnson's®. Na Johnson & Johnson Consumer, Maria Eduarda atuou como presidente da U.S. HealthE e, anteriormente, ela atuou na Johnson & Johnson Consumer Brasil ocupou vários cargos, incluindo Diretora de Marketing para o Brasil, Vice-Presidente da Unidade Global de Negócios de Bebê e Beleza para a América Latina e, em seguida, Presidente da Johnson & Johnson Consumer Brasil. Ela é, ainda, fundadora do WLI Chapter for Latin America, membro do HOLA ERG, Johnson & Johnson Diversity and Inclusion North America Advisory Board, e atuou como membro do Conselho da Câmara Americana de Comércio no Brasil e membro fundador do grupo “Mulheres do Brasil”. Maria Eduarda faz parte do Comitê Executivo e do Conselho de Administração do Conselho de Produtos de Cuidados Pessoais (PCPC), bem como da Cosmetic Executive Women (CEW). Maria Eduarda é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo e possui um certificado de Special Studies in Administration and Management pela Harvard Extension School.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	26/04/2023	1 ano	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	Membro do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	26/04/2023	Sim	26/04/2023

Nome: Moacir Salzstein **CPF:** 036.269.088-01 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 31/12/1958

Experiência Profissional: Moacir Salzstein é formado em engenharia química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e tem pós-graduação em administração de empresas e MBA pela FGV-SP. Ele atua como Diretor de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A., tendo atuado anteriormente como diretor de planejamento estratégico da Natura Cosméticos. Atuou anteriormente em empresas como Monitor Group, Grupo Ultrapar, Dow / Union Carbide, Itaú, Jaakko Poyry e Promon Engenharia. Moacir atua desde 2020 como conselheiro consultivo da Samplemed/Grupo Samplemed.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Diretoria	26/04/2023	3 anos	Outros Diretores	Diretor de Governança Corporativa	26/04/2023	Não	30/04/2020

Nome: Pedro Luiz Barreiros Passos **CPF:** 672.924.618-91 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 29/06/1951

Experiência Profissional: Pedro Luiz Barreiros Passos é cofundador da Natura Cosméticos e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da empresa em 1998. Atualmente, ele é copresidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Pedro é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Pedro atua nas seguintes entidades/organizações Privadas: (i) Membro do Conselho de Administração do IEDI (Instituição Privada); (ii) Membro do Conselho de Administração da Fundação Dom Cabral (Fundação Privada); (iii) Membro do Conselho de Administração da Fundação SOS Mata Atlântica (Fundação Privada); (iv) Membro do Conselho de Administração da AC Camargo (Fundação Privada); (v) Membro do Conselho da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPPII (Associação Privada) e Públicas: (vi) Membro do Conselho de Administração da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de S. Paulo - FAPESP (Fundação Pública). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	Outros Conselheiros	Membro do Comitê de Governança Corporativa	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Renato Chiodaro **CPF:** 256.611.098-06 **Profissão:** Advogado **Data de Nascimento:** 21/10/1977

Experiência Profissional: Renato Chiodaro é advogado formado pela Pontífica Universidade Católica (PUC) de São Paulo e possui MBA em Governança Corporativa e Valuation pela BI International. O Sr. Renato atuou como advogado nas áreas de M&A; societário, governança corporativa e empresarial pelo Pinheiro Neto Advogados, já foi Conselheiro Fiscal da Gol e atualmente é sócio da DOxa Partners - Crafting Business Solutions. O Sr. Renato Chiodaro declarou, para todos os fins de direito que, nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM, mesmo que não transitada em julgado, e ainda qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que tivesse por efeito a suspensão ou a inabilitação para a prática de qualquer atividade profissional ou comercial. Adicionalmente, foi declarado também que não é, nos termos da legislação aplicável, considerado uma pessoa exposta politicamente. Ele é membro suplente do Conselho Fiscal e eleito pelo controlador

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	C.F.(Suplent)Eleito p/Controlador	Não Aplicável	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Rodrigo Lopes da Luz **CPF:** 275.091.128-18 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 25/08/1979

Experiência Profissional: Rodrigo Lopes da Luz é Mestre em Administração, com linha de pesquisa em Finanças, Pós-graduado em Controladoria e Contador pela Fundação e Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP e possui MBA de Finanças, Comunicação e Relações com Investidores pela FIPECAFI/FEA-USP. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), desde 2018, onde também foi diretor presidente durante o mandato de 2014 a 2017. Também é membro do Conselho de Vogais da Fundação de Apoio ao Comitê de Pronunciamento Contábeis (FACPC) e coordenador do Centro de Pesquisa em Mercado de Capitais e Relações com Investidores da FECAP e IBRI. Foi membro suplente do Conselho Fiscal da Natura&Co S. A., mandato de 2020/2021, CFO e Diretor de Relações com Investidores da Eternit S. A. no período 04/2014 a 05/2019 além de gerenciar as áreas de Relações com Investidores, Auditoria Interna, Controles Internos, Administrativa, Contábil e Tributária em período anterior a 2014 no Grupo Eternit. Também foi CFO da Cia. Sulamericana de Cerâmica, joint-venture entre Eternit e Organizacion Corona, multinacional colombiana, no período de 2015 a 2019. No período em que esteve à frente da área de Relações com Investidores da Eternit conquistou diversos prêmios, entre eles: Melhor RI para investidores individuais pela IR Magazine na categoria empresas small & mid cap por 3 anos consecutivos Melhor Governança Corporativa da América Latina pela IR Global Rankings por 2 anos consecutivos Menção Honrosa para Relações com Investidores entre os cinco melhores do país pela IR Magazine na categoria empresas small & mid cap e Melhor reunião pública para mercado de capitais pela APIMEC/MG. É também coautor da segunda edição do livro Curso de Mercado Financeiro da Editora Atlas e do Guia rápido de Relações com Investidores, em parceria com B3, The Media Group e Souza Cescon.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Descrição de outro cargo/função	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	Pres. C.F.Eleito p/Controlador	Não Aplicável	26/04/2023	Sim	20/04/2022

7.4 Composição dos comitês

Nome: ANDREW GEORGE MCMASTER JR. CPF: 718.565.251-04 Profissão: Empresário Data de Nascimento: 04/11/1952

Experiência Profissional: O Sr. McMaster foi Vice-Presidente Executivo e Vice-Presidente do Conselho de Administração da Deloitte & Touche LLP de 2010, e Vice-Presidente da Deloitte LLP de 2003 até sua aposentadoria em maio de 2015. Ele começou na Deloitte em 1976 e ocupou várias posições de liderança nacional e global, incluindo Sócio-Gerente Nacional da Deloitte, com foco em programas para clientes de CEOs, bem como líder da prática de Consultoria Forense e Contenciosa nos Estados Unidos e Global da Deloitte. Andrew foi Conselheiro da Avon Products, Inc. desde 2018, Presidente do Comitê de Auditoria e membro do Comitê de Finanças. Em 2020, foi indicado pela Natura & Co. Holding S.A. para ocupar o cargo de membro independente do Conselho de Administração do Grupo. O Sr. McMaster atualmente ocupa os seguintes cargos em outras empresas ou organizações do setor voluntário: (i) Membro do Conselho de Administração e Lead Director da Black & Veatch Holding Company e, como Lead Director, é um ex-membro oficial de todos os Comitês do Conselho (ii) Membro do Conselho de Administração, Membro do Comitê de Risco e Presidente do Comitê de Auditoria da UBS Americas Holding LLC nos Estados Unidos, que é uma holding intermediária americana do UBS Group na Suíça e (iii) Membro do Conselho de Curadores, ex-copresidente do Comitê de Busca Presidencial, Membro do Comitê Executivo, de Gestão Financeira e Governança, Presidente do Comitê de Auditoria, e Vice-Presidente do Comitê de Investimentos da Hobart and William Smith Colleges.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatuário não aderente a Resolução CVM nº 23/21	Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 ano			03/05/2023	Sim	03/01/2020

Nome: Antônio Luiz da Cunha Seabra **CPF:** 332.927.288-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 23/03/1942

Experiência Profissional: Antonio Luiz da Cunha Seabra fundou a Natura Cosméticos em 1969 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da companhia em 1998. Dedicou-se desde então à construção e ao desenvolvimento da empresa. Começou com uma pequena loja na Rua Oscar Freire na qual dava consultoria personalizada. Cinco anos mais tarde ampliou o alcance de sua mensagem e de seus produtos ao adotar a venda por relações com consultoras como modelo comercial da Natura. Formado em economia, Luiz Seabra desenvolveu novos produtos, linguagens e mensagens para a indústria da beleza desenvolvendo ampla experiência no segmento de bens de consumo. Participou ativamente da transformação da organização em uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fortemente comprometida com a ética e com a sustentabilidade. Luiz Seabra é copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Luiz Seabra é Diretor Presidente do Vivavida Instituto de Ações Solidárias, ONG que promove ações solidárias e o apoio a entidades, movimentos, iniciativas, projetos e programas que promovam a assistência social e a educação, além de desenvolvimento sustentável, econômico-social e ambiental, valorizando as expressões culturais, as atividades de geração de renda e conservação em todo território nacional. Das empresas citadas acima, nenhuma integram o grupo econômico do emissor ou são controladas por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê de Governança Corporativa		03/05/2023	Sim	17/07/2019

Nome: Bruno de Araújo Lima Rocha **CPF:** 664.045.847-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 21/08/1961

Experiência Profissional: Sócio co-fundador da Dynamo no Brasil em 1993. Em 2005, mudou-se para Londres e foi responsável pela atividade de investimentos da empresa nos mercados internacionais até o início de 2023. Antes da Dynamo, foi sócio do banco Garantia, onde trabalhou de 1983 a 1992. Formou-se em economia na Puc-RJ em 1982.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional		03/05/2023	Sim	26/04/2023
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê Estratégico		03/05/2023	Sim	26/04/2023

Nome:Carla Schmitzberger

CPF:667.280.967-87

Profissão:Engenheira

Data de Nascimento:21/06/1962

Experiência Profissional:

Carla Schmitzberger é graduada em Engenharia Química pela Universidade de Cornell (Ithaca, NY, EUA - 1984). Tem um curso de extensão em Gestão Estratégica de Pessoas pela FDC/INSEAD (2001). Carla foi Vice-Presidente da Divisão de Sandálias da Alpargatas S.A., responsável pelo negócio global de Havaianas e Diretora Estatutária da companhia durante os 13 anos do seu mandato, encerrado em dezembro de 2019. Anteriormente, trabalhou no Citibank S.A. durante 8 anos em diversos cargos: Vice-Presidente de Marketing e Produtos (Credicard S.A.), Vice-Presidente de Marketing (Citibank Consumer) e Head de Cartões de Crédito Citibank Brasil. No Citibank, teve ainda durante um ano a responsabilidade por Marketing e Decision Management para América Latina. Anteriormente, trabalhou em bens de consumo, durante 11 anos na Procter & Gamble em vários países (Alemanha, Canadá e Brasil) em diversas categorias de produtos (Detergentes, Produtos de Higiene e Limpeza, Cosméticos e Fraldas) e na Johnson & Johnson no Brasil por 2 1/2 anos. Iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2016 e atualmente é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A, Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e do Comitê Estratégico. Carla ocupa atualmente o cargo de membro independente da Arco Platform Limited (Ed Tech). Essa empresa não faz parte do grupo econômico do emissor ou são controladas por um acionista do emissor que detém uma participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie do valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional		03/05/2023	Sim	03/01/2020
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê Estratégico		03/05/2023	Sim	03/01/2020

Nome: GEORGIA GARINOIS-MELENIKIOTOU **CPF:** 718.573.451-77 **Profissão:** Engenheira Mecânica **Data de Nascimento:** 06/07/1959

Experiência Profissional: Georgia Garinois-Melenikiotou é a ex-vice-presidente executiva de marketing corporativo da Estée Lauder Companies - ELC, responsável pelos recursos de excelência em marketing para todo o portfólio das mais de 30 marcas da ELC, globalmente. Ela se reportava ao CEO e era membro da equipe de liderança da ELC. Durante seus 11 anos na ELC, ela liderou a empresa em sua transformação “digital first”. Antes de ingressar na Estée Lauder, a Sra. Garinois-Melenikiotou passou 27 anos na Johnson & Johnson onde ocupou cargos de liderança em sete países, incluindo Presidente Global de Beleza EMEA, Presidente J&J França e Presidente Global de Estratégia e Novo Crescimento. Ela foi uma das desenvolvedoras da Unidade de Negócios Global J&J Beauty e liderou a criação da empresa de consumo J&J na França. A Sra. Garinois-Melenikiotou atua como (i) Conselheira Independente Externa na Inspire Medical (NYSE: INSP) and (ii) Conselheira Independente Externa Pulmonx (NYSE: LUNG). Originária da Grécia, a Sra. Garinois-Melenikiotou possui mestrado em Engenharia Mecânica pela National Polytechnic of Athens e MBA pelo MIT Sloan. Ela frequentou o MIT Sloan como bolsista Fulbright e atualmente é conselheira de ambos MIT Sloan e One-t-World Fulbright.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê Estratégico		03/05/2023	Sim	19/04/2021

Nome: Gilberto Mifano CPF: 566.164.738-72 Profissão: Administrador Data de Nascimento: 11/11/1949

Experiência Profissional:

Gilberto Mifano é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) em 1972. Atualmente, é também conselheiro de administração independente da TOTVS S/A - desde 2017, da Pacaembu Construtora S/A , desde 2018. Nas três companhias coordena, ainda, os respectivos Comitês de Auditoria. Adicionalmente, é conselheiro consultivo da Pragma Patrimônio Ltda - desde 2009. De 1994 a 2008 foi CEO da BOVESPA ±Bolsa de Valores de São Paulo e da CBLC ±Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia e depois, 2008 e 2009, Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA ±Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros S/A. Foi, ainda, conselheiro independente da Cielo S/A, de 2009 a 2021, SEB Educacional S/A, Isolux Infrastructure S/A, Baterias Moura S/A, Âmbar S/A e membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil S/A. No plano internacional, por cerca de 8 anos foi membro e vice-presidente dos comitês executivos da WFE ± World Federation of Exchanges e da FIAB ±Federación Latino Americana de Bolsas. Anteriormente a 1994, foi executivo e diretor em instituições financeiras no Brasil. Na Natura, Gilberto Mifano atuou como consultor do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças de 2009 a 2016 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017. Atualmente ele é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e Presidente do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças – ele endereça o requisito estabelecido no art. 25, ii do Estatuto Social da Companhia - membro com reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, em conformidade com as normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Atualmente, Gilberto Mifano ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau; e (ii) membro do Conselho Fiscal do CIEB - Centro de Inovação para a Educação (Instituto). No passado foi (iii) conselheiro fiscal do Instituto Natura e (iv) presidente do Conselho de Administração do IBGC ±Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; (v) membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli (Instituto) ;e (vi) membro do Conselho Deliberativo da RAPS ±Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Instituto). Das organizações citadas acima, são controladas por acionista do emissor, que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor, as sociedades (i), (iii) e (vi).

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatutário não aderente a Resolução CVM nº 23/21	Presidente do Comitê	03/05/2023	2 anos			03/05/2023	Sim	03/01/2020

Nome:Guilherme Peirão Leal

CPF:383.599.108-63

Profissão:Administrador

Data de Nascimento:22/02/1950

Experiência Profissional:

Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e tem curso de extensão pela FDC/INSEAD. É cofundador da Natura Cosméticos, um dos principais acionistas e atualmente copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. Também é conselheiro do Instituto Natura e fundador e conselheiro da marca de chocolates Dengo, criada em 2017 com o propósito de ajudar a construir uma cadeia de cacau mais justa. Na década de 1990 participou da criação e promoção de várias organizações sociais, como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), WWF Brasil e Pacto Global da ONU. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, iniciou a estruturação de sua ação socioambiental por meio do Instituto Arapyau, instituição privada, apartidária e sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o diálogo e a atuação em redes para a construção coletiva de soluções sustentáveis. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), uma instituição não partidária dedicada a identificar, apoiar, desenvolver e congregar líderes políticos comprometidos com valores éticos e com a construção de um desenvolvimento inclusivo e sustentável. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar líderes de todo o mundo para disseminar uma nova visão de sucesso nos negócios, incorporando aos lucros os objetivos sociais e ambientais. Atualmente, Guilherme ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (ii) Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade – RAPS (Instituto); (ii) Cofundador do The BTeam (Associação); (iii) Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável (Instituto); Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor (Natura &Co Holding) ou são controladas por acionista com participação igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Presidente do Comitê	03/05/2023	2 anos	Comitê de Governança Corporativa		03/05/2023	Sim	17/07/2019

Nome: Luiz Carlos Passetti **CPF:** 001.625.898-32 **Profissão:** Empresário **Data de Nascimento:** 07/10/1958

Experiência Profissional: Luiz Carlos Passetti é contador formado pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo além de cursos na Fundação Getúlio Vargas e Harvard. Possui mais de 35 anos de experiência em auditoria e consultoria na EY, sendo os últimos 25 anos como sócio. Ao longo de sua carreira se dedicou a empresas brasileiras e internacionais de grande porte listadas tanto na CVM quanto na SEC. Foi presidente do Conselho de Governança da EY América do Sul e membro do Conselho da EY Américas e Global. Passetti é também membro do Comitê de Auditoria, finanças e riscos da Marilan S.A., do Comitê de Auditoria e riscos do IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e membro externo independente do Comitê de Auditoria e Riscos da São Salvador Alimentos S.A e membro externo independente do Conselho de Administração da Unifique Telecomunicações S.A. Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 617/19.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatuário não aderente a Resolução CVM nº 23/21	Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 ano			03/05/2023	Sim	17/04/2022

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész

CPF: 146.986.968-36

Profissão: Administradora

Data de Nascimento: 28/03/1973

Experiência Profissional:

Maria Eduarda Mascarenhas Kertész possui trinta anos de experiência internacional na área de saúde, bem-estar e beleza. Ela foi presidente da U.S. Skin Health & Beauty na Johnson & Johnson Consumer Health, liderando um portfólio de marcas icônicas de cuidados com a pele e cabelos, incluindo marcas globais como Neutrogena® e Johnson's®. Na Johnson & Johnson Consumer, Maria Eduarda atuou como presidente da U.S. HealthE e, anteriormente, ela atuou na Johnson & Johnson Consumer Brasile ocupou vários cargos, incluindo Diretora de Marketing para o Brasil, Vice-Presidente da Unidade Global de Negócios de Bebê e Beleza para a América Latina e, em seguida, Presidente da Johnson & Johnson Consumer Brasil. Ela é, ainda, fundadora do WLI Chapter for Latin America, membro do HOLA ERG, Johnson & Johnson Diversity and Inclusion North America Advisory Board, e atuou como membro do Conselho da Câmara Americana de Comércio no Brasil e membro fundador do grupo “Mulheres do Brasil”. Maria Eduarda faz parte do Comitê Executivo e do Conselho de Administração do Conselho de Produtos de Cuidados Pessoais (PCPC), bem como da Cosmetic Executive Women (CEW). Maria Eduarda é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo e possui um certificado de Special Studies in Administration and Management pela Harvard Extension School.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional		03/05/2023	Sim	26/04/2023

Nome: Pedro Luiz Barreiros Passos

CPF: 672.924.618-91

Profissão: Engenheiro

Data de Nascimento: 29/06/1951

Experiência Profissional:

Pedro Luiz Barreiros Passos é cofundador da Natura Cosméticos e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da empresa em 1998. Atualmente, ele é copresidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Pedro é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Pedro atua nas seguintes entidades/organizações Privadas: (i) Membro do Conselho de Administração do IEDI (Instituição Privada); (ii) Membro do Conselho de Administração da Fundação Dom Cabral (Fundação Privada); (iii) Membro do Conselho de Administração da Fundação SOS Mata Atlântica (Fundação Privada); (iv) Membro do Conselho de Administração da AC Camargo (Fundação Privada); (v) Membro do Conselho da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPII (Associação Privada) e Públicas: (vi) Membro do Conselho de Administração da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de S. Paulo - FAPESP (Fundação Pública). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outros comitês	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Comitê de Governança Corporativa		03/05/2023	Sim	17/07/2019

7.5 Relações familiares

Nome	CPF	Nome empresarial do emissor ou controlada	CNPJ	Tipo de parentesco com o administrador do emissor ou controlada
Cargo	Passaporte		Nacionalidade	
<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Pessoa relacionada</u>				
Lúcia Helena Rios Seabra	055.336.688-29	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Marido ou Esposa (1º grau por afinidade)
Pessoa relacionada	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Observação</u>				
A Sra. Lucia Helena Rios Seabra, que é nossa acionista controladora, é casada com o Sr. Antônio Luiz da Cunha Seabra.				
<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Pessoa relacionada</u>				
Patrícia Ruggiero Passos	220.814.928-90	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Filho ou Filha (1º grau por consanguinidade)
Pessoa relacionada	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Observação</u>				
A Sra. Patrícia Ruggiero Passos, acionista controladora, é filha (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, também acionista controlador.				
<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Pessoa relacionada</u>				
Guilherme Ruggiero Passos	219.929.778-01	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Filho ou Filha (1º grau por consanguinidade)
Pessoa relacionada	N/A		Brasileiro(a)	
<u>Observação</u>				
O Sr. Guilherme Ruggiero Passos, acionista controlador, é filho (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, também acionista controlador.				

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função	Passaporte	Nacionalidade	

Exercício Social 31/12/2020

Administrador do Emissor

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Pessoa Relacionada

Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Observação

Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.

Administrador do Emissor

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Pessoa Relacionada

Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Observação

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).

Administrador do Emissor

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Direto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função	Passaporte	Nacionalidade	
Pessoa Relacionada			
Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	36.113.876/0001-91		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Observação			
Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência			
Administrador do Emissor			
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Pessoa Relacionada			
Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Observação			
Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.			
Administrador do Emissor			
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Pessoa Relacionada			
Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Observação			

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função	Passaporte	Nacionalidade	

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).

Administrador do Emissor

Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Direto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Pessoa Relacionada

Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	36.113.876/0001-91		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Observação

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência

Administrador do Emissor

Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Pessoa Relacionada

Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

Observação

Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.

Administrador do Emissor

Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função	Passaporte	Nacionalidade	
Pessoa Relacionada			
Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Observação			
Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 " Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).			
Administrador do Emissor			
Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Pessoa Relacionada			
Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	36.113.876/0001-91		
Controlador	N/A	Brasileiro(a) - Brasil	
Observação			
Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência			

7.7 Acordos/seguros de administradores

7.7. Descrever as disposições de quaisquer acordos, inclusive apólices de seguro, que prevejam o pagamento ou o reembolso de despesas suportadas pelos administradores, decorrentes da reparação de danos causados a terceiros ou ao emissor, de penalidades impostas por agentes estatais, ou de acordos com o objetivo de encerrar processos administrativos ou judiciais, em virtude do exercício de suas funções

Nos termos do artigo 38 de nosso Estatuto Social, indenizaremos e manteremos indenados os membros de nosso Conselho de Administração, diretores, membros de Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções. As hipóteses em que não indenizaremos os Beneficiários estão descritas no próprio Estatuto Social (artigo 38, §1º), disponível para consulta nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Estatuto Social" e, por fim, no arquivo correspondente ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/e422d703-b518-c955-91cf-a8bf96b4aa3f?origin=1>;
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

Vale destacar que o nosso Conselho de Administração, em reunião realizada em 11 de dezembro de 2019, aprovou, nos termos do Artigo 38, Parágrafo 3º, do nosso Estatuto Social, o modelo padrão do contrato de indenidade a ser celebrado entre a Companhia e os eventuais beneficiários. O contrato de indenidade está disponível no site da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

A Natura &Co Holding oferece Seguro de Responsabilidade Civil de Conselheiros e Diretores (D&O), contratado com a seguradora CHUBB SEGUROS BRASIL S.A., pelo período de 16 de setembro de 2022 a 16 de setembro de 2023, para a cobertura de perdas e danos a terceiros por atos vinculados ao exercício das funções e atribuições dos Conselheiros e/ou Diretores da Companhia e/ou Administradores, até o limite máximo de indenização no valor de US\$30 milhões. O seguro cobre Conselheiros, Diretores e Colaboradores com poder de decisão, reduzindo assim os riscos relacionados aos seus respectivos cargos e funções.

7.8 Outras informações relevantes

7.8. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações relevantes para os fins desta seção 7.

8.1 Política ou prática de remuneração**8. Remuneração dos Administradores**

8.1 Descrever a política ou prática de remuneração do conselho de administração, da Diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, abordando os seguintes aspectos:

a. objetivos da política ou prática de remuneração, informando se a política de remuneração foi formalmente aprovada, órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso a emissora divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

A emissora, Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), é a controladora de quatro empresas e marcas: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

A Natura &Co é formada por marcas globais de cosméticos multicanais, voltadas a um propósito. Dadas as complexidades comerciais e estruturais da Companhia, é essencial contar com uma administração altamente qualificada para liderar a Companhia em sua trajetória de crescimento, executando uma estratégia de negócios com propósitos e criando valor para todos os *stakeholders*. Conforme previsto no Artigo 12(ii) do Estatuto Social da Companhia, os acionistas, por meio de uma assembleia geral, estabelecem e aprovam a remuneração global da Companhia para os membros do Conselho de Administração, os Diretores Estatutários e os membros do Conselho Fiscal (se instalado).

Conforme estabelecido na própria Política de Remuneração, seus objetivos são: (i) alinhar os interesses de executivos e acionistas; (ii) gerar resultados e aumentar de valor da Companhia, considerando também os aspectos sociais e ambientais; e (iii) reconhecer a contribuição e reter profissionais com base em referências de mercado. Objetivos específicos para a remuneração dos Administradores ou da Diretoria podem ser consultados diretamente na Política de Remuneração (itens 2.2 e 2.3).

A Política de Remuneração está baseada na premissa de que a estrutura e a complexidade dos negócios fazem com que seja fundamental contar com uma equipe administrativa altamente capacitada para liderar a Companhia em sua trajetória de crescimento, executando uma estratégia de negócios orientada por propósitos e criando valor para todos os stakeholders.

A estratégia de remuneração da Companhia é baseada em sua missão mais ampla: "pessoas, planeta e lucratividade" e considera algumas das melhores práticas de mercado, conforme abaixo:

Melhores Práticas de Gestão de Remuneração:

Remuneração baseada em pesquisas de remuneração de empresas líderes do setor

Remuneração baseada em desempenho

Remuneração Variável Anual com base em métricas econômicas, sociais e de sustentabilidade

Metas de desempenho compartilhadas por toda a empresa, incluindo métricas de sustentabilidade

Cláusula de payback nos termos de programas de incentivo de longo prazo

Forte compromisso com a equidade de remuneração

8.1 Política ou prática de remuneração

A Companhia tem uma Política de Remuneração de Administradores ("Política de Remuneração"), aprovada pelo Conselho de Administração em 17 de julho de 2019, disponível para consulta nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/en/a-natura-co/the-group/g-governance/policies-and-bylaws/>); e
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM: (<https://www.gov.br>); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (<https://www.b3.com.br>).

b. práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria, indicando:

- ***os órgãos e comitês da emissora que participam do processo decisório, identificando de que forma participam.***

A participação dos órgãos da Companhia no processo de definição da remuneração está estabelecida na Lei das S.A., no Estatuto Social da Companhia¹ e na Política de Remuneração, disponibilizada nos endereços indicados no item 8.1(a) acima.

Assembleia Geral: mediante recomendação do Conselho de Administração, aprova a remuneração global dos membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e dos membros do Conselho Fiscal (se instalado).

Conselho de Administração: é responsável por alocar o valor total da remuneração global individualmente entre os membros do Conselho de Administração e os Diretores Estatutários, definindo ainda, a remuneração individual dos membros dos comitês de assessoramento.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional ("Comitê de Pessoas"): auxilia o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas à remuneração e benefícios dos administradores, apoiando o referido órgão, inclusive, na indicação dos membros aos comitês de assessoramento e na definição de sua remuneração individual.

Comitê de Governança Corporativa: auxilia o Conselho de Administração na revisão da remuneração dos membros do Conselho e dos comitês com base nas tendências de outras empresas líderes do setor e na autoavaliação anual do Conselho de Administração e de seus comitês. O comitê recomenda a proposta de remuneração global do Conselho de Administração e comitês, bem como do Principal Executivo do Grupo, agora Diretor Presidente, a ser submetida à Assembleia Geral em conexão com as recomendações do Comitê de Pessoas sobre a remuneração da administração.

- ***critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual, indicando se há a utilização de estudos para a verificação das práticas de mercado, e, em caso positivo, os critérios de comparação e a abrangência desses estudos***

Os critérios e a metodologia utilizados para definição da remuneração individual dos administradores da Companhia estão estabelecidos na Política de Remuneração, disponibilizada

¹ O Estatuto Social da Companhia está disponível nos seguintes endereços:

Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Estatuto Social" e, por fim, "20/04/2022 Estatuto Social Natura &Co" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/e422d703-b518-c955-91cf-a8bf96b4aa3f?origin=1>;
Site da CVM (www.gov.br/cvm); e
Site da B3 (www.b3.com.br).

8.1 Política ou prática de remuneração

nos endereços indicados no item 8.1(a) acima. Adicionalmente, a metodologia de cálculo e de reajuste de cada elemento da remuneração está descrita no item 8.1(c)(i) abaixo.

Para definir a remuneração individual dos administradores, são contratadas pesquisas salariais realizadas por uma consultoria de remuneração especializada. As comparações consideram os mercados relevantes, incluindo concorrentes no segmento de varejo, multinacionais brasileiras, listadas na bolsa de valores e sociedades que possuem estratégias de remuneração similares.

- ***com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor***

O Conselho de Administração avalia a adequação da política de remuneração uma vez por ano, por meio de diretrizes e objetivos do negócio e de pesquisa de mercado, com base nas recomendações realizadas pelo Comitê de Pessoas.

Após considerar os resultados das pesquisas de mercado, os objetivos de negócios atualizados e as recomendações feitas pelo Comitê de Pessoas, que faz, ao longo do ano, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores e das melhores práticas de mercado, o Conselho de Administração avalia a adequação da política de remuneração.

c. composição da remuneração, indicando:

i. descrição dos diversos elementos que compõem a remuneração, incluindo, em relação a cada um deles:

- ***seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo prazo da emissora***

A remuneração da administração da Companhia é formada por:

8.1 Política ou prática de remuneração**Remuneração****Fixa**

O propósito da remuneração fixa é remunerar os requisitos, responsabilidades e complexidades inerentes ao cargo.

a. Salário-Base

Determinado por práticas do mercado local, específicas para a localização geográfica do talento, da função e conforme a filosofia de remuneração da Companhia.

b. Benefícios

Determinados por práticas de mercado e conforme a filosofia de remuneração da Companhia, pacote de benefícios, incluindo planos de saúde e odontológicos, bem como seguro de vida, para oferecer um pacote de benefícios atrativo.

**Remuneração
Variável****Curto Prazo****a. Remuneração Variável Anual (também conhecida como Bônus)**

Meta com base no scorecard de desempenho global.

A remuneração variável anual permite à Companhia reconhecer as metas atingidas com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais, sendo que os indicadores sociais e ambientais são estabelecidos pelas Metas da Visão de Sustentabilidade de Compromisso com a Vida do Grupo, e conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Seu objetivo também é alinhar os interesses dos Diretores Estatutários com os dos acionistas e de demais partes interessadas, considerando outros indicadores financeiros, sociais e ambientais.

Os executivos podem investir uma parte ou a maior parte da remuneração variável anual (bônus) para comprar ações da Companhia que, por sua vez, são complementadas pela Companhia.

Longo Prazo

A remuneração baseada em ações confere ações restritas para estimular a criação de valor e o crescimento sustentável da Companhia no longo prazo.

A remuneração baseada em ações pode ser concedida como parte de um programa de incentivo de longo prazo para Diretores Estatutários, no formato de opções de compra de ações ou ações restritas para estimular uma maior sensação de propriedade e para apoiar a criação de valor no longo prazo.

i. Plano de Coinvestimento (Ações Restritas - RSU)

Os executivos podem investir uma parte ou a maior parte da remuneração variável anual (bônus) para comprar ações da Companhia que, por sua vez, são complementadas pela Companhia.

ii. Outorgas de Longo Prazo (Ações por Desempenho).

No Programa de Incentivo de Longo Prazo, os prêmios são concedidos de acordo com o desempenho da Companhia, que estão atrelados a métricas selecionadas de acordo com a estratégia do negócio. Para os prêmios de 2023, estes incluem:

- Retorno Total ao Acionista
- EBIT e,
- Emissões de Carbono, sendo esta última ligada à meta 2030 de Emissão Zero de Carbono da Companhia

8.1 Política ou prática de remuneração

natura &co

Abaixo destacamos os elementos da remuneração do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários, dos membros de Comitês de assessoramento e dos membros do Conselho Fiscal, abordando, na sequência, as eventuais especificidades de cada elemento da remuneração para cada órgão da administração.

Elementos de Remuneração do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal

	Remuneração Fixa			Remuneração Variável	
	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em ações
Conselho de Adm.	✓	✓	✓		✓
CEO do Grupo	✓	✓		✓	✓
Diretoria Estatutária	✓	✓		✓	✓
Conselho Fiscal (se aplicável)	✓				

As imagens abaixo indicam a porcentagem dos elementos de remuneração de cada membro do Conselho de Administração, do CEO da Natura &Co, dos Diretores Estatutários e do Conselho Fiscal (se instalado):



Nota 1: O percentual acima considera o alvo definido para a remuneração variável
Nota 2: Salário do CEO da Natura &Co reflete o novo pacote do CEO da Natura &Co.
Nota 3: A remuneração refere-se à remuneração real de 2022.

Em 2022, nosso Presidente Executivo do Conselho de Administração e Principal Executivo do Grupo, baseado nos Estados Unidos, deixou a Companhia e um novo CEO da Natura &Co, baseado no Brasil, assumiu o cargo. Como parte dessa alteração, a) foram disparados os termos de rescisão contratual para a saída do Presidente Executivo do Conselho de Administração e Principal Executivo do Grupo e b) foi disponibilizado um novo pacote de remunerações ao sucessor.

8.1 Política ou prática de remuneração



Conselho de Administração

Conselho de Administração			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	✓
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	
		✓	

Remuneração Fixa:

O componente fixo é um montante mensal, pago ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

Remuneração Variável:

O Conselho de Administração recebe remuneração variável baseada em ações, com o objetivo de fortalecer o engajamento entre o Conselho de Administração e a Companhia, apoiar a estratégia de longo prazo e agregar mais geração de valor a todos os stakeholders.

Acima está uma descrição dos elementos da remuneração que são específicos do Conselho de Administração. Para descrição de todos os demais elementos da remuneração comuns ao CEO da Natura &Co e aos Diretores Estatutários, ver item 8.1 (b)(i), acima.

CEO da Natura &Co

De acordo com a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma do Estatuto Social da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO deixará de ser o Presidente Executivo do Conselho de Administração, sendo o cargo removido de nossa estrutura corporativa. Dessa forma, a previsão de remuneração para o exercício social corrente para o Conselho de Administração e Diretores Estatutários pressupõe que, a partir de maio de 2023, a remuneração do CEO seja reconhecida como parte da remuneração da Diretoria Estatutária.

CEO			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	
	✓	✓	

Remuneração Fixa:

O componente fixo é um montante mensal, pago ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

Remuneração Variável:

8.1 Política ou prática de remuneração

natura &co

O CEO da Natura &Co recebe remuneração variável baseada em ações, com o objetivo apoiar a estratégia de longo prazo, alinhar os interesses de acionistas minoritários e executivos, e agregar mais geração de valor a todos os *stakeholders*.

Membros de Comitês de Assessoramento

Os membros do Conselho de Administração que participam de quaisquer dos comitês estatutários ou não estatutários recebem uma remuneração fixa mensal adicional por seu papel como líderes ou membros desses comitês.

Os membros do Conselho de Administração ou dos Comitês que também sejam membros da Diretoria Estatutária ou Não-Estatutária, farão jus exclusivamente à remuneração recebida na qualidade de diretores.

Diretores Estatutários

Diretores Estatutários e Não-Estatutários			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	
	✓	✓	

Consta abaixo uma descrição dos elementos de remuneração que são específicos dos Diretores Estatutários e Não Estatutários. Para uma descrição dos demais elementos de remuneração comuns entre o Conselho de Administração, o CEO da Natura &Co e os Diretores Estatutários, consulte o item 8.1(b)(i) acima.

Remuneração Fixa: Os Diretores Estatutários e Não Estatutários recebem um valor mensal, pago em 12 (doze) parcelas mensais. Os Diretores Estatutários e Não Estatutários brasileiros recebem, ainda, uma 13ª (décima terceira) parcela e férias remuneradas. Nossos diretores estatutários do Reino Unido não recebem uma décima terceira parcela ou férias remuneradas.

Benefícios diretos e indiretos: O pacote de benefícios pode incluir plano médico, auxílio creche ou berçário, verba para automóvel, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica com o objetivo de atrair os melhores talentos e de forma a se adequar às práticas do mercado.

Conselho Fiscal

A remuneração do Conselho Fiscal (se instalado) é composta por

Conselho Fiscal			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓		
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	

8.1 Política ou prática de remuneração

O Conselho Fiscal não é permanente e pode ser instalado mediante solicitação dos acionistas da Companhia, de acordo com o artigo 29 do Estatuto Social da Companhia. Se instalado, a remuneração do Conselho Fiscal é fixada na Assembleia Geral Ordinária da Companhia, nos termos do artigo 162, §3º, da Lei das S.A., a qual estabelece que a remuneração de seus membros não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% (dez por cento) da remuneração média de cada diretor estatutário, excluídos os benefícios e pagamento variável, além de reembolso das despesas de viagem e hospedagem exigidos para o exercício da função do membro. Considerando que a remuneração do Conselho Fiscal é definida na Lei das S.A., a Política de Remuneração de Administradores da Companhia não regula tal remuneração. O Conselho Fiscal foi instalado em 2020, na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 30 de abril de 2020, e o mandato de seus membros terminou na Assembleia Geral Ordinária realizada em 16 de abril de 2021. O Conselho Fiscal não foi instalado em 2021, na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 16 de abril de 2021. Na Assembleia Geral Ordinária de 20 de abril de 2022 foi aprovada a instalação do Conselho Fiscal.

- ***sua proporção na remuneração global nos 3 últimos exercícios sociais***

A tabela abaixo indica as proporções de cada elemento na remuneração do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e dos membros do Conselho Fiscal:

	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
Conselho de Administração					
31 de Dezembro de 2022	41,1%	12,7%	44,2%	1,9%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	14,8%	5,9%	78,9%	0,4%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	16,5%	23,5%	56,0%	3,9%	100,0%
Diretoria Estatutária					
31 de Dezembro de 2022	24,4%	27,1%	44,4%	4,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	30,6%	17,5%	48,0%	3,9%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	37,0%	32,0%	27,0%	4,0%	100,0%
Conselho Fiscal					
31 de Dezembro de 2022	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Os números acima não levam em consideração a remuneração associada a bônus de contratação e benefícios decorrentes de transição dos membros do Conselho de Administração e dos Diretores Estatutários (reportados no item 8.2 como "outros" e "benefícios pós-emprego decorrentes de rescisão").

- ***Sua metodologia de cálculo e reajuste***

A Companhia revisa periodicamente sua remuneração para mantê-la alinhada com a do mercado, comparando suas práticas com a de concorrentes no segmento de varejo, multinacionais brasileiras, sociedades listadas na bolsa de valores brasileira e no exterior, bem como empresas que possuem estratégias de remuneração similares, conforme já descrito no item 8.1, (b), (ii) deste Formulário.

Abaixo, as regras específicas para o cálculo e o reajuste de cada elemento da remuneração:

Remuneração fixa:

A remuneração fixa é estabelecida de acordo com responsabilidade e complexidade do cargo,

8.1 Política ou prática de remuneração

experiência do profissional, competitividade e práticas do mercado. As qualificações e a experiência individual são consideradas no estabelecimento da remuneração fixa, mas não há qualquer indicador de desempenho levado em consideração para fins de determinação de tal elemento da remuneração.

A remuneração fixa é revisada anualmente com base na experiência adquirida e na evolução de responsabilidades. Uma avaliação é realizada pelos Copresidentes e é então validada pelo Conselho de Administração e qualquer ajuste feito é então aprovado pelos sindicatos relevantes, sem prejuízo da aprovação da remuneração em assembleia geral, conforme já descrito acima.

Os reajustes de remuneração também podem ser negociados individualmente pelos membros da administração, e, caso solicitado pelo CEO da Natura &Co, a negociação individual será então submetida à aprovação do Conselho de Administração.

Remuneração Variável Anual (Bônus): aplicável apenas à administração executiva, baseada no desempenho individual, avaliado com base em um *scorecard* composto por três fatores de sustentabilidade - econômico, social e ambiental. As métricas específicas usadas e seus pesos associados podem variar por ano para refletir a estratégia de negócios. Os indicadores atualmente utilizados são Margem EBITDA, Fluxo de Caixa Livre para a Empresa, além de aspectos ambientais e sociais relevantes, como compromissos com embalagens, competitividade de mercado (Participação de Mercado) e pessoas (Engajamento). Sem prejuízo do atingimento das metas individuais, para que a liberação dos recursos ocorra, um limite mínimo de EBITDA deve ser atingido.

A Remuneração Variável Anual (Bônus) considera os três passos a seguir (estando o terceiro passo – Performance Individual – limitado a 20%):



Remuneração Variável Baseada em Ações: a remuneração baseada em ações leva em consideração o valor das ações listadas na bolsa de valores e indicadores de desempenho do negócio, como métricas de lucratividade e retorno ao acionista relativo ao mercado, além de métrica de Sustentabilidade (relacionada à Emissão Zero de Carbono).

Os reajustes do elemento Remuneração Variável Baseada em Ações levam em consideração as variações de remuneração no mercado, comparando periodicamente as práticas da Companhia com as de concorrentes no setor do varejo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em bolsa ou outras empresas que possuem estratégias de remuneração similares.

- ***principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ASG***

A tabela abaixo indica o peso de cada Indicador-Chave de Desempenho (KPI) nos incentivos de Remuneração Variável Anual (Bônus) e de Remuneração Variável baseada em Ações para 2022.

8.1 Política ou prática de remuneração

	<u>Curto Prazo</u>		<u>Longo Prazo</u>	
	Métricas da Remuneração Variável Anual	Peso	Métricas da Remuneração baseada em Ações	Peso
Crescimento / Receita	Competitividade de Mercado	10%	Retorno Total Relativo ao Acionista do Grupo (TSR)	40%
Margem/Gestão Financeira	Margem EBITDA Fluxo de Caixa Livre para a Empresa	70%	EBIT	30%
Compromisso com a Vida/ Social e Sustentabilidade	Social: Engajamento Sustentabilidade	20%	Carbono Zero	30%

Para as métricas de remuneração variável anual de curto prazo de 2022, ajustamos nossas medidas e pesos para focar mais no fluxo de caixa e na lucratividade ao invés de receita. Isso continuará em 2023 para refletir fatores macroeconômicos e alinhar o valor dos acionistas em alinhamento com os interesses dos acionistas, mas com um peso reduzido nas finanças de 70% para 60%, com um adicional de 10% em nossas métricas de Compromisso com a Vida/Sociais e de Sustentabilidade.

Para as métricas de remuneração de longo prazo baseada em ações de 2022, introduzimos as reduções de emissões de carbono como uma medida para impulsionar nossas ambições no "Planeta". Isso continuará em 2023 com peso de 30%, embora tenhamos aumentado o peso da medida baseada no lucro de 30% para 40% e modificado para ser EBIT de custo total em vez de ROIC para refletir nossa estratégia de negócios atual. Assim, reduzimos o peso do TSR relativo de 40% para 30%.

	<u>Curto Prazo</u>		<u>Longo Prazo</u>	
	Métricas da Remuneração Variável Anual	Peso	Métricas da Remuneração baseada em Ações	Peso
Crescimento / Receita	Competitividade de Mercado	10%	Retorno Total Relativo ao Acionista do Grupo (TSR)	30%
Margem/Gestão Financeira	Margem EBITDA Fluxo de Caixa Livre para a Empresa	60%	EBIT	40%
Compromisso com a Vida/ Social e Sustentabilidade	Social: Engajamento Sustentabilidade	30%	Carbono Zero	30%

ii. razões que justificam a composição da remuneração

A estratégia de remuneração da Companhia combina elementos de curto e longo prazo, tendo como objetivo a retenção e a remuneração de seus profissionais de acordo com as respectivas responsabilidades, as práticas de mercado e os níveis de competitividade.

O componente variável, seja a Remuneração Variável Anual (Bônus) ou a Remuneração Variável Baseada em Ações, representa uma parcela significativa da remuneração porque a Companhia acredita na construção conjunta de valor.

Os programas de Remuneração Variável Baseada em Ações buscam transmitir senso de propriedade aos participantes com relação à Companhia, intensificando a relação entre

8.1 Política ou prática de remuneração

remuneração, construção dos valores fundamentais do Grupo e crescimento em longo prazo. Atualmente, a Remuneração Variável Baseada em Ações tem como base a outorga de ações restritas como parte de um Programa de Incentivo de Longo Prazo.

Estrutura de remuneração que reflita a evolução dos indicadores de desempenho

A parcela variável da remuneração da administração está vinculada ao desempenho no período em questão. Portanto, bônus, participação nos lucros ou outorga de opções de compra de ações ou ações restritas/de desempenho dependem dos resultados de desempenho e metas definidas, além do desempenho individual. Os indicadores de desempenho são avaliados trimestralmente, e a análise dos resultados financeiros finais é concluída no exercício seguinte. As métricas de desempenho definem a remuneração variável total.

iii. a existência de membros não remunerados pela emissora e a razão para esse fato

Todos os membros da administração são remunerados pelo exercício de suas funções na Companhia.

d. existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos

No exercício social corrente, um Diretor Estatutário não é remunerado pela Companhia, mas tem todos os elementos de sua remuneração – fixa e variável - suportados pelas subsidiárias da Companhia.

e. existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário da emissora

Não há remunerações ou benefícios vinculados a eventos societários da Companhia.

8.2 Remuneração total por órgão

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2023 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,75	5,00	3,00	17,75
Nº de membros remunerados	9,75	4,00	3,00	16,75
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	4.907,70	7.509,30	741,90	13.158,90
Benefícios direto e indireto	364,50	697,80	0,00	1.062,30
Participações em comitês	844,50	0,00	0,00	844,50
Outros	0,00	11.723,40	0,00	11.723,40
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	894,40	0,00	0,00	894,40
Participação de resultados	0,00	10.316,00	0,00	10.316,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	3.675,00	0,00	3.675,00
Descrição de outras remunerações variáveis	Inclui Bônus do CEO da Natura &Co *(1)	N/A	N/A	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	10.487,50	21.078,30	0,00	31.565,80
Observação	*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.	*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.	*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.	
Total da remuneração	17.498,60	54.999,80	741,90	73.240,30

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2022 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,50	5,67	3,00	21,17
Nº de membros remunerados	12,50	4,67	3,00	20,17
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	10.821,40	7.949,80	490,50	19.261,70
Benefícios direto e indireto	403,10	1.311,70	0,00	1.714,80
Participações em comitês	762,30	0,00	0,00	762,30
Outros	46.384,90	1.135,50	0,00	47.520,40
Descrição de outras remunerações fixas	Inclui Termos do Pacote de Saída	Inclui Termos do Pacote de Saída	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	8.385,00	0,00	0,00	8.385,00
Participação de resultados	0,00	7.702,60	0,00	7.702,60
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	Inclui Bônus / Bônus de Rescisão	N/A	N/A	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	99.639,00	14.465,60	0,00	114.104,60
Observação	Para 2022, nossa remuneração global foi superior à aprovada na AGO de 2022. Isso deveu-se, majoritariamente, às despesas relacionadas aos benefícios pós-emprego e outros benefícios ligados à saída do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, com impactos também sobre a linha de remuneração baseada em ações. Tais despesas não eram previsíveis na proposta de remuneração aprovada na assembleia geral anual realizada em 20 de abril de 2022. Além disso, é importante ressaltar que uma parte substancial do aumento diz respeito ao acúmulo do valor da remuneração em ações do respectivo contrato de rescisão. Devido a um tratamento contábil e requerimentos aplicáveis às demonstrações financeiras IFRS da Companhia, a companhia é obrigada a reconhecer integralmente, em 2022, o custo das outorgas de remuneração em ações avaliadas a valor justo de mercado na data de outorga, e não o montante efetivamente despendido.	N/A	N/A	
Total da remuneração	166.395,70	32.565,20	490,50	199.451,40

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2021 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,75	6,00	1,00	19,75
Nº de membros remunerados	12,75	5,00	1,00	18,75
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	11.394.500,00	6.750.100,00	117.300,00	18.261.900,00
Benefícios direto e indireto	344.700,00	851.400,00	0,00	1.196.100,00
Participações em comitês	744.300,00	0,00	0,00	744.300,00
Outros	0,00	1.531.100,00	0,00	1.531.100,00
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A		
Remuneração variável				
Bônus	4.917.300,00	0,00	0,00	4.917.300,00
Participação de resultados	0,00	3.886.600,00	0,00	3.886.600,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	2.245.700,00	0,00	2.245.700,00
Baseada em ações (incluindo opções)	66.074.100,00	10.600.200,00	0,00	76.674.300,00
Observação		(1): O número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): A remuneração exclui encargos sociais devidos pelo empregador, de acordo com as orientações da Comissão de Valores Mobiliários.	(1): O número total de membros foi calculado com base na média anual do número de membros em cada mês do exercício, considerando que o Conselho Fiscal foi instalado de janeiro a abril de 2021. (2): A remuneração exclui encargos sociais devidos pelo empregador, de acordo com as orientações da Comissão de Valores Mobiliários.	
Total da remuneração	83.474.900,00	25.865.100,00	117.300,00	109.457.300,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2020 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,17	4,67	3,00	19,84
Nº de membros remunerados	12,17	4,00	3,00	19,17
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	10.848.900,00	4.626.800,00	234.500,00	15.710.200,00
Benefícios direto e indireto	554.400,00	706.700,00	0,00	1.261.100,00
Participações em comitês	448.100,00	0,00	0,00	448.100,00
Outros	2.251.300,00	1.656.800,00	46.900,00	3.955.000,00
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	Refere-se aos encargos incidentes sobre a Remuneração Anual Fixa. Consulte a Observação 2.	Refere-se aos encargos incidentes sobre a Remuneração Anual Fixa. Consulte a Observação 2.	
Remuneração variável				
Bônus	16.114.700,00	0,00	0,00	16.114.700,00
Participação de resultados	0,00	5.348.000,00	0,00	5.348.000,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	3.222.900,00	0,00	0,00	3.222.900,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	44.503.500,00	5.574.800,00	0,00	50.078.300,00
Observação		(1): o número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): Para a remuneração total referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 – Valores Anuais, os itens marcados como “Outros” acima incluem encargos sociais devidos pelo empregador, conforme orientações previamente contidas no Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020 de 28 de fevereiro de 2020, em vigor na época.	(1): o número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): Para a remuneração total referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 – Valores Anuais, os itens marcados como “Outros” acima incluem encargos sociais devidos pelo empregador, conforme orientações previamente contidas no Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020 de 28 de fevereiro de 2020, em vigor na época.	
Total da remuneração	77.943.800,00	17.913.100,00	281.400,00	96.138.300,00

8.3 Remuneração Variável**Exercício Social: 31/12/2023**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,75	5,00	3,00	17,75
Nº de membros remunerados	0,33	4,00	0,00	4,33
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor máximo previsto no plano de remuneração	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	14712,50	0,00	14.712,50
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	29425,00	0,00	29.425,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	19616,60	0,00	19.616,60
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,50	5,67	3,00	21,17
Nº de membros remunerados	1,00	4,67	3,00	8,67
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	8271,80	0,00	0,00	8.271,80
Valor máximo previsto no plano de remuneração	16543,70	0,00	0,00	16.543,70
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	11029,10	0,00	0,00	11.029,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	10062,00	0,00	0,00	10.062,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	6405,10	0,00	6.405,10
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	12810,20	0,00	12.810,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	8540,10	0,00	8.540,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	7702,64	0,00	7.702,64

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,75	6,00		18,75
Nº de membros remunerados	1,00	5,00		6,00
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	6876,60	0,00		6.876,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	13753,20	0,00		13.753,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	9168,80	0,00		9.168,80
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	4917,20	0,00		4.917,20
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	5482,60		5.482,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	10965,20		10.965,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7310,10		7.310,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	3886,60		3.886,60

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,17	4,67	3,00	19,84
Nº de membros remunerados	12,17	4,00	0,00	16,17
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	10849,20	0,00	0,00	10.849,20
Valor máximo previsto no plano de remuneração	18082,00	0,00	0,00	18.082,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	14465,60	0,00	0,00	14.465,60
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	16114,70	0,00	0,00	16.114,70
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	3600,60	0,00	3.600,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	6000,90	0,00	6.000,90
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	4800,70	0,00	4.800,70
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	5341,10	0,00	5.341,10

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

8.4 Planos de Remuneração Baseados em Ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente

Segue abaixo um resumo executivo dos Programas de Remuneração Baseada em Ações ("Programas").

- **Migração dos planos de Remuneração Baseada em Ações da Natura Cosméticos para a Companhia:** na assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 13 de dezembro de 2019; todos os programas de remuneração baseada em ações originalmente mantidos no nível da subsidiária da Companhia (Natura Cosméticos S.A.) foram migrados para a Companhia.
- **Remuneração Baseada em Ações objeto das outorgas:** desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito dos Programas de Remuneração Baseada em Ações de 2019 (Programa de Incentivo de Longo Prazo e Programa de Coinvestimento). Os Programas de Remuneração Baseada em Ações aprovados entre 2015 e 2017 (listados abaixo) são aqui descritos resumidamente devido ao fato de haver outorgas em aberto relacionadas a tais programas. A Companhia não outorgou ações ou opções relacionadas a esses programas desde 2020.
- **Colaboradores Elegíveis:** Os programas de remuneração baseada em ações são aplicáveis aos colaboradores elegíveis de todas as subsidiárias e marcas. Segue abaixo um resumo executivo dos programas de remuneração baseada em ações. Para mais detalhes de cada programa, consulte as páginas a seguir.

Segue abaixo um resumo executivo dos programas de remuneração baseada em ações.

Para mais detalhes de cada programa, consulte as páginas a seguir.

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

Programa	Plano	Tipo	Cronograma de Aquisição
Programa de Opção de Ações 2015	Plano 2018	Opções	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2019	Opções	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Aceleração da Estratégia 2017	Plano 2017	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2018	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2019	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
Programa de Ações Restritas 2015	Plano 2018	RSU	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2019	RSU	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Ações Restritas 2017	Plano 2019	RSU	3 anos (0; 1/2; 1/2)
Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019	Plano 2019	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2020	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2021	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2021	Opções	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2021	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2022	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2022	RSU	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2022	RSU	Aquisição total na data de outorga
	Plano 2022	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Coinvestimento	Plano 2020	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2021	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2022	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)

Não obstante a existência dos Programas descritos acima, desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo ("LTIP") e do Programa de Coinvestimento. No entanto, ainda há outorgas em aberto relativas aos demais Programas de Remuneração Baseada em Ações aprovados entre 2015 e 2017.

A Companhia esclarece que incluiu a descrição do SOP 2015 e dos Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2015 e 2017 ("Programa de Aceleração 2015", "Programa de Aceleração 2017" e, em conjunto, "Programas de Aceleração") neste e nos demais itens subsequentes deste Formulário de Referência exclusivamente para atender às orientações da CVM. Vale ressaltar que o SOP 2015 e os Programas de Aceleração não se caracterizam como "remuneração", para quaisquer fins, uma vez que possuem as características de um contrato mercantil e oneroso entre as partes.

a. termos e condições gerais

Todos os programas de incentivo de longo prazo são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para organizar e administrar esses programas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário.

A Companhia tem os seguintes planos de incentivo de longo prazo:

- 1) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias, de 2015.
- 2) Programas de Ações Restritas, de 2015 e 2017.

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

3) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia, de 2015 e 2017.

4) Programa de Incentivo de Longo Prazo, de 2019; e

5) Programa de Coinvestimento, de 2019.

Conforme explicado acima, desde 2020, as ações e opções somente são outorgadas na forma do Programa de Incentivo de Longo Prazo e do Programa de Coinvestimento, ambos de 2019.

A Companhia tem os seguintes planos de incentivo de longo prazo:

1) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de 2015 ("SOP 2015").

O SOP 2015 é um programa de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ordinárias de emissão da Companhia direcionado a colaboradores elegíveis, conforme previsto no referido programa.

2) Programas de Ações Restritas de 2015 e 2017 ("Programa de Ações Restritas 2015" e "Programa de Ações Restritas 2017" e, em conjunto, "Programas de Ações Restritas").

- O Programa de Ações Restritas 2015 é um programa para um grupo de executivos e empregados elegíveis, conforme determinado pelo Conselho de Administração, consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,20% do capital total da Companhia.
- O Programa de Ações Restritas 2017 consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia para um grupo de executivos e colaboradores elegíveis, conforme determinado pelo Conselho de Administração, até o limite anual de 0,10% do capital total da Companhia.

3) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações de 2015 e 2017 para Aceleração da Estratégia (a Companhia não outorga ações ou opções relacionadas a este programa desde 2020):

- Já o Programa de Aceleração 2015, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.
- Já o Programa de Aceleração 2017, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.

4) Programa de Incentivo de Longo Prazo de 2019 ("LTIP")

Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019: O Programa de Incentivo de Longo Prazo foi aprovado em 2019. Tal programa consiste na outorga de outorgas por desempenho ou opções da Companhia a um grupo selecionado de executivos e colaboradores da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração ("Programa de Incentivo de Longo Prazo").

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

5) Programa de Coinvestimento de 2019 ("Programa de Coinvestimento").

O Programa de Coinvestimento consiste na outorga de ações ou opções da Companhia a um grupo selecionado de executivos e empregados da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração.

b. data de aprovação e órgão responsável

Os Programas descritos no item (a) foram aprovados no âmbito da Natura Cosméticos S.A. e migrados para a Companhia em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 13 de dezembro de 2019.

Abaixo, encontram-se as datas de aprovação dos Programas no âmbito da Natura Cosméticos:

- (i) SOP 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos de 6 de fevereiro de 2015 e aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
- (ii) Programa de Ações Restritas 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 6 de fevereiro de 2015;
- (iii) Programa de Aceleração de 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 27 de julho de 2015;
- (iv) Programa de Ações Restritas de 2017: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 30 de novembro de 2017 e aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
- (v) Programa de Aceleração de 2017: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 30 de novembro de 2017;
- (vi) Programa de Coinvestimento: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 12 de abril de 2019; e
- (vii) LTIP: em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019.

Todos os Programas são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para organizar e administrar esses programas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário.

Para cada Programa, foram aprovados Planos específicos, conforme tabela destacada no item 8.4 deste Formulário. Em 10 de dezembro de 2021, foi realizada reunião do Conselho de Administração deliberando e aprovando, no âmbito do LTIP, o Plano LTIP excepcional de Outorga para Talentos 2021, e rerratificando os termos e condições dos seguintes planos, também no âmbito do LTIP, a fim de adequar certos tópicos relativos às suas respectivas outorgas:

- (i) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2019;
- (ii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2020;
- (iii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2021
- (iv) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga a Colaboradores e Administração - 2021
- (v) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga Especial - 2021.
- (vi) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2022

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

- (vii) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga Especial - 2022

c. número máximo de ações abrangidas

O número total das ações abrangidas está definido em cada um dos programas da Companhia, conforme descritos a seguir:

- (i) SOP 2015: Neste programa, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 3,35% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia.
- (ii) Programas de Ações Restritas de 2015: outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,20% das ações representativas do capital social total da Companhia, da mesma forma que o total das ações não movimentadas na somatória de todos os planos ativos do programa não excederá 0,65% desse capital.
- (iii) Programas de Ações Restritas de 2017: outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,10% das ações representativas do capital social total da Companhia, da mesma forma que o total das ações não movimentadas na somatória de todos os planos ativos do programa não excederá 0,50% desse capital.
- (iv) Programa de Aceleração 2015: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.
- (v) Programa de Aceleração 2017: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.
- (vi) Programa de Coinvestimento 2019 e LTIP: o número total de novas ações e ações em tesouraria em relação às quais poderão existir Outorgas não exercíveis (*unvested*) a qualquer tempo, nos termos do LTIP e do Programa de Coinvestimento, somado ao número total de Novas Ações e Ações em tesouraria utilizadas para a liquidação das outorgas, nos termos do Programa e do LTIP, não excederá 5% do capital social total da Companhia de tempos em tempos.

d. número máximo de opções a serem outorgadas

Vide o disposto no item (c) acima.

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

e. condições de aquisição de ações

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, as condições de aquisição de ações dos demais Programas não estão descritas neste documento.

- (i) LTIP: De acordo com o Programa, o Conselho de Administração é responsável por aprovar a outorga, tanto das opções quanto das outorgas condicionais, a ser distribuída entre os participantes. As outorgas poderão estar sujeitas a condições de desempenho, a serem definidas pelo Conselho de Administração a cada outorga. As condições de desempenho podem ser alteradas após a outorga, contanto que (i) tenha havido um evento que faça com que o Conselho considere adequado alterar as condições de desempenho; (ii) a condição de desempenho alterada não seja materialmente mais ou menos difícil de se cumprir do que a condição de desempenho original, se o evento relevante não tivesse ocorrido; e (iii) o Conselho aja de forma justa e razoável ao realizar tal alteração. Ademais, cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.
- (ii) Programa de Coinvestimento: De acordo com o Programa, o Conselho de Administração é responsável por aprovar a outorga, tanto das opções quanto das ações restritas a serem distribuídas entre os participantes escolhidos. A avaliação das opções ou ações restritas a serem outorgadas aos participantes se dá conforme abaixo, destacando-se que cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.
 - ✓ Os participantes poderão optar por receber uma porcentagem máxima (a ser definida pelo Conselho de Administração) do seu bônus anual ou participação nos lucros e resultados ("Valor do Investimento") em opções ou outorgas condicionais, conforme o plano aprovado;
 - ✓ O número de ações que serão recebidas pelo participante será correspondente ao Valor do Investimento dividido pelo valor de mercado da ação (definido no programa), arredondado para o número inteiro mais próximo; e
 - ✓ Para cada ação recebida, a Companhia concederá uma outorga de matching ao participante.

f. critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, os critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício dos demais Programas não estão descritos neste documento.

- (i) LTIP: As Opções terão um custo de R\$ 0,01 por Ação para o Participante. As outorgas condicionais não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação.
- (ii) Programa de Coinvestimento: As outorgas de matching, se estruturadas na forma de opções, terão um custo de R\$ 0,01 por ação para o participante. Se estruturadas na

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

forma de outorgas condicionais, não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação.

g. critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, os critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício dos demais Programas não estão descritos neste documento.

- (i) LTIP: a Outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou colaborador da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do Participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no Programa, durante o período compreendido entre a data de outorga até as datas abaixo. Caso a outorga seja uma opção, salvo se de outra forma determinado pelo Conselho de Administração, o prazo para exercício de uma outorga será 30 dias após a opção se tornar exercível. Para as outorgas a serem realizadas em 2020, o prazo de vesting poderá ser suspenso caso o participante solicite uma licença não remunerada, sendo retomado mediante o seu retorno à Companhia.
 - ✓ O 3º aniversário da data da outorga; e
 - ✓ Caso a outorga esteja sujeita a condições de desempenho ou outras condições, a data na qual o Conselho de Administração determinar que tais condições foram cumpridas, o que ocorrer por último.
- (ii) Programa de Coinvestimento 2019: a outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou empregado da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no programa. Cada outorga será dividida em três tranches ("Tranche"), sendo que a primeira e a segunda Tranches corresponderão a um terço do número total de ações vinculadas a uma outorga cada, e a terceira Tranche corresponderá ao saldo das ações na referida outorga. As Tranches se tornarão exercíveis nos prazos abaixo: Caso a outorga seja uma opção, salvo se de outra forma determinado pelo Conselho de Administração, o prazo para exercício de uma outorga será 30 dias após a opção se tornar exercível. Para as outorgas a serem realizadas em 2020, o prazo de vesting poderá ser suspenso caso o participante solicite uma licença não remunerada, sendo retomado mediante o seu retorno à Companhia.
 - ✓ No primeiro aniversário da outorga, para a primeira Tranche;
 - ✓ No segundo aniversário da outorga, para a segunda Tranche; e
 - ✓ No terceiro aniversário da outorga, para a terceira Tranche.

h. forma de liquidação

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, a forma de liquidação dos demais Programas não estão descritos neste documento. Para o LTIP e o Programa de Coinvestimento, com o propósito de satisfazer uma outorga nos termos do programa, a Companhia, sujeitando-se à lei e regulamentação

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

aplicável, poderá: (i) emitir novas ações; (ii) transferir ações em tesouraria; (iii) transferir ações de um "fundo de benefícios para colaboradores" (*employee benefit trust*); ou (iv) registrar certificados de depósito (*depository receipts*) atrelados às Ações.

i. restrições à transferência das ações

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, as restrições à transferência das ações dos demais Programas não estão descritos neste documento.

No Programa de Coinvestimento, salvo em caso de desligamento, as Ações objetos da Outorga de Investimento não poderão ser transferidas até que ocorra o Vesting e a liquidação das Opções ou Outorgas Condicionais da Outorga de Matching. Qualquer tentativa de transferência das Outorgas de Investimento resultará na expiração da Outorga de Matching correspondente.

j. critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, também alterar, suspender ou extinguir determinados Programas. Toda alteração dos Programas, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção dos referidos programas está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a nossa situação financeira.

Para o LTIP e para o Programa de Coinvestimento, qualquer alteração significativa nas leis e regulamentos fiscais, trabalhistas, previdenciários e relativos aos mercados de capitais aplicáveis a programas de incentivo de longo prazo poderão resultar na revisão parcial ou total do Programa, ou até mesmo na sua suspensão ou término.

k. efeitos da saída do administrador dos órgãos da emissora sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações

Os casos de desligamento dos participantes terão o seguinte tratamento:

- (i) SOP 2015:
 - ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, sendo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 30 (trinta) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações.
 - ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

idade: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, de modo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Tal situação está condicionada ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria apresentado pelo participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente do Brasil. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. O exercício por desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de serviço ou idade está condicionado ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria do participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente do Brasil.

- ✓ Desligamento por invalidez permanente: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho por motivo de concessão de aposentadoria por invalidez permanente, pelo participante ou seu representante legal (curador), mediante a apresentação, perante a Companhia, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, ou documento semelhante, no caso de participante não residente no Brasil, e consequente rescisão do contrato de trabalho.
 - ✓ Desligamento por morte do participante: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do participante, mediante a apresentação, perante a Companhia, da documentação hábil do inventário do participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 meses contados da data do falecimento do participante.
- (ii) Programa de Ações Restritas 2015
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as ações restritas não plenamente adquiridas restarão automaticamente canceladas, de pleno direito. O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente do disposto no programa com relação a um ou mais participantes.
 - ✓ Desligamento por concessão de aposentadoria por invalidez permanente: as ações restritas não plenamente adquiridas poderão ser plenamente adquiridas pelo participante ou o seu representante legal (curador), dentro de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho. Nesse caso, o competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, ou documento semelhante, no caso de participante não residente no Brasil, deve ser apresentado à Companhia. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

mentionado.

- ✓ Desligamento por morte: No caso de desligamento por morte do Participante, as Ações Restritas não plenamente adquiridas poderão ser plenamente adquiridas após o falecimento do participante, mediante a apresentação, perante a Companhia, da documentação hábil do inventário do Participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 meses contados da data do falecimento do Participante, independentemente do prazo previsto. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
 - ✓ Desligamento sem justa causa e desligamento imediatamente após a aposentadoria por tempo de serviço e/ou idade: as ações restritas não plenamente adquiridas serão reduzidas proporcionalmente, com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento, em relação aos prazos previstos no programa. Tais ações restritas não plenamente adquiridas se tornarão plenamente adquiridas na data em que se tornariam exercíveis nos termos do programa e poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou 90 dias contados da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações.
- (iii) Programa de Ações Restritas 2017
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as ações restritas não plenamente adquiridas restarão automaticamente canceladas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou notificação, e sem direito a qualquer indenização.
 - ✓ Desligamento sem justa causa ou por iniciativa do próprio participante em razão de justa causa motivada pela Companhia: quaisquer ações restritas que tenham sido especificamente outorgadas como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*) serão integralmente adquiridas pelo Participante; e quaisquer ações restritas que tenham sido outorgadas em adição às ações restritas outorgadas como *sign-on incentives* serão proporcionalmente calculadas e transferidas ao participante, considerando a data de outorga e a data de desligamento.
 - ✓ O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente ao aqui disposto com relação a um ou mais participantes, nos termos do programa.
- (iv) Programa de Aceleração 2015
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: opções não maduras e opções maduras que não tenham sido exercidas serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa antes do terceiro aniversário da data de outorga: opções serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa após o terceiro aniversário da data de outorga: Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, determinar que o Participante poderá manter parte de suas opções e, nesse caso, as condições serão determinadas pelo Conselho de Administração.

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

- ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade: opções não maduras serão canceladas e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 90 dias a contar do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. Tal prazo de 90 (noventa) dias é contado a partir da data do deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria efetuado pelo Participante ou do deferimento de providência equivalente, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por invalidez permanente: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O prazo de 180 (cento e oitenta) dias é contado a partir da data da emissão, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente apresentado à Companhia pelo participante ou por seu representante legal (curador), ou da emissão de documento semelhante, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por morte: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do Participante no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da nomeação do inventariante pelo Juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até seis meses, contados da data do falecimento do Participante. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Nas hipóteses de dos itens (b) e (c) acima, as opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento em relação ao prazo de maturidade das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do programa e poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações.
- (v) Programa de Aceleração de 2017:
 - ✓ Desligamento por justa causa: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
 - ✓ No caso de Desligamento sem justa causa ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia: quaisquer opções que tenham sido especificamente outorgadas ao participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), sejam Maduras ou Não Maduras, se tornarão exercíveis pelo Participante em sua integralidade por um prazo de 1 ano a contar da Data de Desligamento; e
 - ✓ Quaisquer opções que tenham sido outorgadas em adição às opções outorgadas no

8.4 Plano de remuneração baseado em ações

âmbito dos *sign-on incentives* acima e que ainda sejam opções não maduras na data de desligamento terão o seguinte tratamento: (a) 1/3 das opções não maduras outorgadas no ano anterior à data de desligamento, (b) 2/3 das opções não maduras outorgadas no segundo ano anterior à data de desligamento, e (c) 3/3 das opções não maduras outorgadas no terceiro e quarto anos anteriores à data de desligamento se tornarão exercíveis pelo participante em sua integralidade por um prazo de 1 (um) ano a contar da data de desligamento.

- ✓ O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente ao aqui disposto com relação a um ou mais participantes, nos termos do programa.

(vi) LTIP e Programa de Coinvestimento

- ✓ Se ocorrer uma demissão antes da data normal de aquisição de uma outorga devido a um dos eventos descritos abaixo, a outorga poderá ser exercida na data normal de vesting, a menos que o motivo da outorga seja morte (ou outro, a critério do conselho), caso em que tal outorga será exercível na data de vesting antecipada. A menos que o conselho disponha de outra forma, as outorgas estarão sujeitas a uma redução pro rata no número de ações outorgadas com base no período que começa na data de outorga e termina na data da desligamento relacionada ao período normal de vesting da tranche.

- a. Falecimento do Participante.
- b. Doença ou invalidez (evidenciada conforme o Conselho considerar satisfatório).
- c. Aposentadoria na idade de aposentadoria contratual ou ao atingir elegibilidade para aposentadoria por tempo de serviço (em ambos os casos tão somente se esses conceitos forem aplicáveis de acordo com as leis locais); ou de outra forma, pela aprovação do Conselho, a seu critério.
- d. Redundância do participante como parte de um programa de redundância que resulte na redundância de nove ou mais empregados e/ou administradores conforme determinado satisfatório, pelo Conselho, e se esse conceito for aplicável nos termos das leis locais relevantes.
- e. O vínculo ou o escritório do participante seja ou com uma entidade que não é mais membro do Grupo Natura &Co ou que se relacione a um negócio ou parte de um negócio que seja transferido ou vendido para outra companhia que não um membro do Grupo da Companhia; ou
- f. Em quaisquer outras circunstâncias em que o conselho determine que esta regra deva ser aplicada em relação à outorga.

8.5 Remuneração Baseada em Ações (Opções de Compra de Ações)**Exercício Social: 31/12/2023**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	9,75	5,00	
Nº de membros remunerados	0,00	3,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,040000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	0,00	524180,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00	

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,50	5,67	
Nº de membros remunerados	1,00	4,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,440000	0,180000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	6150000,00	2488735,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	1100000,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00	

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,75	6,00	
Nº de membros remunerados	6,00	5,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,450000	0,180000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	5700000,00	891342,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	102616,00	

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,17	4,67	
Nº de membros remunerados	1,00	4,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,520000	0,100000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	5700000,00	1254084,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	362742,00	

8.6 Outorga de opções de compra de ações**8.6 Outorgas de Opções de Compra de Ações realizadas nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária****Exercício Social encerrado em 31/12/2022*****Nenhuma opção foi exercida em 2022.*****Exercício Social encerrado em 31/12/2021****Diretoria Estatutária**

Número de Membros	3	
Número de Membros Remunerados	3	1
Outorga de Opções de Compra de Ações	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Sign-On)
Data da outorga	17-dez-2021	31-mar-2021
Quantidade de opções outorgadas	600.000	1.100.000
Prazo necessário para o exercício das opções	17-dez-2024 17-dez-2025	31-mar-2025 31-mar-2026
Prazo máximo para exercício das opções	17-dez-2031	31-mar-2031
Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A	N/A
Valor justo de opção na data de outorga	17,87	29,45
Multiplicação do número de ações outorgadas pelo valor de mercado das opções na data de outorga	10.722.000	32.395.000

Conselho de Administração**Número de Membros: 1**

Número de Membros Remunerados	1
Outorga de Opções de Compra de Ações	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)
Data da outorga	17-dez-2021
Quantidade de opções outorgadas	450,000
Prazo necessário para o exercício das opções	17-Dec-2024 17-Dec-2025
Prazo máximo para exercício das opções	17-Dec-2031
Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A
Valor justo de opção na data de outorga	17.87
Multiplicação do número de ações outorgadas pelo valor de mercado das opções na data de outorga	8,041,500

Exercício Social encerrado em 31/12/2020***Nenhuma opção outorgada em 2020.***

8.7 Opções em aberto**8.7 Opções em Aberto do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária ao final do último exercício social:**

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	6	
Nº de membros remunerados	3	3
Quanto às opções ainda não exercíveis	Programa SOP 2015 Plano 2019	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)
Quantidade	44.630	600.000
Data em que se tornarão exercíveis	20-mar-2023	17-dez-2024 17-dez-2025
Prazo máximo para exercício das Opções	20-mar-2027	17-dez-2031
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	23,41	27,28
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	524.848	10.722.000
Quanto às opções exercíveis	-	-
Quantidade	75.058	0
Prazo máximo para exercício das Opções	20-mar-2027	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/D	N/A
Preço médio ponderado de exercício	23,41	N/A
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	N/D	N/A

Conselho de Administração			
Número Total de Membros	13		
Nº de membros remunerados	1	1	1
Quanto às opções não exercíveis	Programa ACEL SOP 2017 Plano 2018	Programa ACEL SOP 2017 Plano 2019	Programa LTIP 2019 Plano 2021
Quantidade	950.000	1.900.000	450.000
Data em que se tornarão exercíveis	01-Jan-2023	01-Jan-2023	01-Jan-2023
Prazo máximo para exercício das Opções	31-Dez-2024	31-Dez-2024	31-Dez-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	16,83	23,41	27,28
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	7.856.500	22.059.000	8.041.500

8.7 Opções em aberto

Quanto às opções exercíveis	-	-	-
Quantidade	950.000	0	0
Prazo máximo para exercício das Opções	12-mar-2026	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	16,83	N/A	N/A
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	N/A	N/A	N/A

8.8 Opções exercidas e ações entregues**8.8 Opções Exercidas Relativas à Remuneração Baseada em Ações do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária nos 3 Últimos Exercícios Sociais****Diretores Estatutários*****Nenhuma opção exercida em 2022.***

Opções Exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2021		
Nº total de membros	5	
Nº de membros remunerados	1	
Referente a Opções Exercidas	Programa SOP 2015 Plano 2018	Programa SOP 2015 Plano 2019
Número de Ações	17.048	14.192
Preço médio ponderado de exercício	16,83	23,41
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	49,20	51,51
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	32,37	28,10

Opções Exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2020			
Nº total de membros	5		
Nº de membros remunerados	2		
Referente a Opções Exercidas	Programa SOP 2009 Plano 2013	Programa de Aceleração 2015 Plano de Aceleração de Estratégia 2016	Programa SOP 2015 Plano 2018
Número de Ações	71.676	220.000	8.000
Preço médio ponderado de exercício	37,64	11,28	16,83
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	48,12	43,65	50,48
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	10,48	32,37	33,65

Conselho de Administração

Não há opções exercidas pelo Conselho de Administração nos últimos 3 exercícios sociais.

8.9 Diluição potencial por outorga de ações

8.9 Remuneração baseada em ações, sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários, reconhecida no resultado dos últimos 3 exercícios sociais e aquela prevista para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Previsão para o Exercício Social a ser encerrado em 31/12/2023		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	9	5
Nº de membros remunerados	7	3
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,007%	0,01%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	13	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,055%	0,01%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2021		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	1	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,038%	0,0044%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2020		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	1	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,012%	0,01%

8.10 Outorga de ações**8.10 Outorga de Ações realizadas nos últimos 3 exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária****Previsão para o Exercício Social corrente a se encerrar em 31/12/2023**

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	3	
Número de Membros Remunerados	3	3
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2023	Programa LTIP 2019 PSU 2023
Data da outorga	31 de março de 2023	31 de março de 2023
Quantidade de ações outorgadas	255.027	249.004
Prazo máximo para a entrega das ações	25 de março de 2024 24 de março de 2025 23 de março de 2026	23 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	14,52	14,52
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	3.702.992	3.615.538

Conselho de Administração	
Número Total de Membros;	12
Número de Membros Remunerados	12
Outorga de Ações	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2023
Data da outorga	31 de março de 2023
Quantidade de ações outorgadas	595.517
Prazo máximo para entrega das ações	25 de março de 2024 24 de março de 2025 23 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	14,52
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	8.646.906,84

8.10 Outorga de ações**Exercício Social encerrado em 31/12/2022**

Diretores Estatutários			
Número Total de Membros	5		
Número de Membros Remunerados	5	5	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2022	Programa LTIP 2019 PSU 2022	Programa LTIP 2019 RSU de Sign-On 2022
Data da outorga	31 de março de 2022	31 de março de 2022	20 de setembro de 2022
Quantidade de ações outorgadas	103.861	184.580	1.100.000
Prazo máximo para entrega das ações	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	31 de março de 2025	31 de março de 2025 31 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	24,99	24,99	18,66
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	2.595.486	4.612.654	20.526.000

Conselho de Administração				
Número Total de Membros	13			
Número de Membros Remunerados	1	1	12	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2022	Programa LTIP 2019 PSU 2022	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2022	Programa LTIP 2019 RSU de Sign-On do CEO 2022
Data da outorga	31 de março de 2022	31 de março de 2022	31 de março de 2022	24-ago-2022
Quantidade de ações outorgadas	476.100	956.500	331.458	63.800
Prazo para máximo para entrega das ações	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	31 de março de 2025	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	24-ago-2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	24,99	24,99	24,99	15,674
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor de mercado das ações na data de outorga	11.897.739	23.902.935	8.283.135	1.000.001

8.10 Outorga de ações**Exercício Social encerrado em 31/12/2021**

Diretores Estatutários			
Número Total de Membros	5		
Número de Membros Remunerados	4	5	3
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2021	Programa LTIP 2019 PSU 2021	Programa LTIP 2019 RSU Excepcional 2021
Data da outorga	31-mar-2021	31-mar-2021	31-mar-2021
Quantidade de ações outorgadas	47.944	89.707	15.635
Prazo máximo para entrega das ações	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024	31-mar-2024	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	48,98	48,98	48,98
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	2.348.297	4.393.848	765.802

Conselho de Administração			
Número Total de Membros	13		
Número de Membros Remunerados	1	1	12
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2021	Programa LTIP 2019 PSU 2021	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2021
Data da outorga	31-mar-2021	31-mar-2021	31-mar-2021
Quantidade de ações outorgadas	760.998	505.864	167.832
Prazo máximo para a entrega das ações	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024	31-mar-2024	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	48,98	48,98	48,98
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	37.273.682	24.777.218	8.220.411

8.10 Outorga de ações**Exercício Social encerrado em 31/12/2020**

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	4	
Número de Membros Remunerados	4	4
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2020	Programa LTIP 2019 PSU 2020
Data da outorga	27-mar-2020	30 de setembro de 2020
Quantidade de ações outorgadas	60.746	43.197
Prazo máximo para a entrega das ações	27-mar-2021 27-mar-2022 27-mar-2023	27-mar-2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	29,00	40,26
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	1.761.634	1.739.111

Conselho de Administração		
Número Total de Membros	1	
Número de Membros Remunerados	1	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2020	Programa LTIP 2019 PSU 2020
Data da outorga	27-mar-2020	30 de setembro de 2020
Quantidade de ações outorgadas	880.508	594.290
Prazo máximo para a entrega das ações	27-mar-2021 27-mar-2022 27-mar-2023	27-mar-2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor de mercado das ações na data de outorga	29,00	40,26
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	25.534.732	23.926.115

8.11 Ações Entregues

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,50	5,67	
Nº de membros remunerados	12,50	4,00	
Nº de ações	822.884	60.912	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	25,00	25,02	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-20.572.100,00	-1.524.018,24	

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,75	6,00	
Nº de membros remunerados	1,00	5,00	
Nº de ações	523.348	64.998	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,90	49,21	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-25.591.717,20	-3.198.551,58	

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	12,17	4,67	
Nº de membros remunerados	1,00	4,00	
Nº de ações	163.288	81.996	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	40,63	32,89	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-6.634.391,44	-2.696.848,44	

8.12 Precificação das ações/opções

8.12 Informações Necessárias para a Compreensão dos Dados Divulgados nos Itens 8.5 a 8.11

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2021		
Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da Ação US\$ *9,48, R\$ 24,99, R\$ 15,647	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da Ação US\$ *9,48, US\$ 5,94, R\$ 24,99
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01 Prazo estimado: 1 a 3 anos Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01 Prazo estimado: 1 a 3 anos Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2021		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da ação: US\$ *16,99, R\$ 48,14, US\$ 9,71	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da ação: R\$ 48,14, R\$ 27,96, US\$ 16,99, US\$ 9,70
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01, US\$ 16,99, US\$ 9,70 Prazo estimado: 1 a 7 anos Taxa de juros livre de risco: 0,07% a 7,84% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 39,55% a 58,71%	Preço de exercício: R\$ 0,01, US\$ 0,00, US\$ 16,99, US\$ 17,36, R\$ 27,28, US\$ 9,70, R\$ 48,14 Prazo estimado: 1 a 7,5 anos Taxa de juros livre de risco: 0,34% a 10,94% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 39,55% a 50,41%

8.12 Precificação das ações/opções

c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

* valores em US\$ relacionam-se a outorgas liquidadas em ADRs em oposição a ações na B3.

Plano de Ações Restritas, Ações de Desempenho e Aceleração da Estratégia 2020		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Estocástico, Black-Scholes; Binomial	Estocástico, Black-Scholes; Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 49%; Rendimento de dividendos de 0,00%; Taxa de juros livre de risco de 4,83% até 6,03%.	Volatilidade de aproximadamente 49%; Rendimento de dividendos de 0,00%; Taxa de juros livre de risco de 4,83% até 6,03%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 820 dias.	Desvio padrão dos últimos 820 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2019		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Binomial	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 38%; Rendimento de dividendos de 1,17%; Taxa de juros livre de risco de 6,41% até 8,78%.	Volatilidade de aproximadamente 38%; Rendimento de dividendos de 1,17%; Taxa de juros livre de risco de 6,41% até 8,78%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

8.12 Precificação das ações/opções

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Binomial	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 39%; Rendimento de dividendos de 2,31%; Taxa de juros livre de risco de 6,17% até 8,74%.	Volatilidade de aproximadamente 39%; Rendimento de dividendos de 2,31%; Taxa de juros livre de risco de 6,17% até 8,74%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 41,9%; Rendimento de dividendos de 3,3%; Taxa de juros livre de risco de 9,4 até 9,6%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções e Ações restritas 2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 37,2%; Rendimento de dividendos de 3,4%; Taxa de juros livre de risco de 12,9 até 13,2%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

8.12 Precificação das ações/opções



Programa de Aceleração da Estratégia		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 39,4%; Rendimento de dividendos de 4,6%; Taxa de juros livre de risco de 11,5 até 12,1%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

8.13 Participações detidas por órgão

8.13 Quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos no Brasil ou no exterior, emitidos pela emissora, seus controladores diretos ou indiretos, controladas ou sociedades sob controle comum, detidas por membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal

Ações detidas pela Natura &Co Holding S.A.

Órgão	Ações Ordinárias
Conselho de Administração	2.001.588
Diretores Estatutários	836.470
Conselho Fiscal	0

8.14 Planos de previdência**8.14 Informações sobre Planos de Previdência Conferidos aos Membros do Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	0	2
Nome do Plano	-	Itaú Vida e Previdência S.A.
Quantidade de Administradores que reúnem as condições para se aposentar	-	0
Condições para se aposentar antecipadamente	-	N/A
Valor atualizado das contribuições acumuladas no plano de previdência até o encerramento do último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	-	647,1
Valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	-	23,0
Se há a possibilidade de resgate antecipado e quais as condições (**)	-	Sim, no entanto, por parte da companhia, somente com o desligamento do colaborador e após 5 anos de contribuição ao plano.

(**) O resgate da portabilidade total ou parcial do saldo acumulado poderá ser feito a qualquer momento, com referência às contribuições do empregado, respeitando o período de carência de 60 dias a partir da data de adesão ao benefício ou o intervalo de 60 dias desde o último resgate. Ao resgatar contribuições totais ou parciais, o colaborador perde o valor proporcional da companhia/matching

8.15 Remuneração mínima, média e máxima

Valores anuais

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal		
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
Nº de membros	5,67	6,00	4,67	12,50	12,75	12,17	3,00	1,00	3,00
Nº de membros remunerados	4,67	5,00	4,00	12,50	12,75	12,17	3,00	1,00	3,00
Valor da maior remuneraçãoReal	15.814,30	6.715,10	5.694,20	150.931,00	73.415,20	66.170,80	163,50	39,10	93,80
Valor da menor remuneraçãoReal	2.186,60	1.806,00	1.392,40	1.072,00	752,20	1.227,10	163,50	39,10	93,80
Valor médio da remuneraçãoReal	6.978,28	5.173,00	4.478,30	13.311,65	6.547,10	6.404,60	163,50	39,10	93,80

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12meses.
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.

Conselho de Administração	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. A maior remuneração considera o cargo combinado de Presidente Executivo do Conselho e Principal Executivo do Grupo, cuja estrutura e níveis de pagamento refletem normas específicas do mercado para o cargo
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. A maior remuneração considera o cargo combinado de Presidente Executivo do Conselho e Principal Executivo do Grupo, cuja estrutura e níveis de pagamento refletem normas específicas do mercado para o cargo.

Conselho Fiscal	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12meses.
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.

8.16 Mecanismos de remuneração/indenização**8.16 Arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estructurem mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, incluindo consequências financeiras para a Companhia.**

No âmbito de sua atividade, e com base na prática de mercado, a Companhia negocia com membros de sua administração acordos de confidencialidade e de não concorrência em caso de destituição. Tais acordos preveem a remuneração aos Administradores pelas obrigações assumidas de não concorrência e confidencialidade das informações.

Por fim, nos termos dos programas de remuneração baseada em ações da Companhia, nas hipóteses de desligamento ou aposentadoria os administradores poderão reter parte ou a totalidade dos direitos outorgados, conforme regras aplicáveis a cada programa e referidas no item 8.4 deste Formulário de Referência.

8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração

8.17 Percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos acionistas controladores, diretos ou indiretos, relativamente aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Exercício Social encerrado em 31/12/2023	37%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2022	2%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2021	3%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2020	5%	0%	0%

Em 2022 e em anos anteriores, consideramos todos os membros do Conselho, incluindo nosso Presidente Executivo do Conselho de Administração e o Principal Executivo do Grupo. Devido à saída do Presidente Executivo e Principal Executivo do Grupo, ele deixou de ser considerado no cálculo a partir de 2023.

8.18 Remuneração - Outras funções

8.18 Valores reconhecidos na demonstração de resultado da Companhia como remuneração de membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários ou do Conselho Fiscal, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

A Companhia estabeleceu subcomitês que se reportam diretamente ao Comitê de Auditoria a fim assessorá-lo em assuntos específicos e no desenvolvimento de estratégias de negócio, quais sejam, o Subcomitê Financeiro, o Subcomitê de Segurança da Informação e Remediação, o Subcomitê de Auditorias Internas.

Além de suas remunerações fixas, os Conselheiros participantes de subcomitês recebem uma remuneração fixa adicional, paga em doze parcelas mensais, cujo valor varia conforme as funções (liderança ou membro) em cada Subcomitê. Por não se tratar de benefício recebido em função da participação no Conselho de Administração ou Diretoria Estatutária, tais valores não esses valores não estão incluídos na remuneração global a ser aprovada em Assembleia Geral Ordinária.

	Conselho de Administração	Diretores Estatutários	Conselho Fiscal
Exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2023	44.679,00	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	162.828,42	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	252.610,10	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	0	0	0

8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada

8.19 Valores reconhecidos na demonstração de resultado de acionistas controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de subsidiárias da emissora como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

Previsão para o Exercício Social Corrente 2023 - Demais remunerações recebidas. Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	37.194,8	0	37.194,8
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2022 – Demais remunerações recebidas. Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	15.814,3	0	15.814,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2021 – Demais remunerações recebidas. Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	6.715,1	0	6.715,1
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas. Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	0	0	0
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada

Previsão para o Exercício Social Corrente 2023 - Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	23.119,5	0	23.119,5
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2022 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	13.164,14	0	13.164,1
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2021 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	10.054,3	0	10.054,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0

8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Sociedades controladas da Companhia	0	10.405,3	0	10.405,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro do Conselho de Administração da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

8.20 Outras informações relevantes

1) Remuneração Global da Companhia:

Na Assembleia Geral Ordinária da Companhia, realizada em 20 de abril de 2022 ("AGO 2022"), os acionistas aprovaram a remuneração global do Conselho de Administração e dos Diretores Estatutários para o período de maio de 2022 a abril de 2023, no valor total de até R\$ 115.555.770,56. Esse valor foi superado em R\$ 83.127.659,95 principalmente devido aos custos incorridos com a reorganização do grupo em linha com seu novo direcionamento estratégico, bem como a transição do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, conforme fato relevante divulgado em 15 de junho de 2022.

Em apoio à proposta da administração para ajuste da remuneração global paga ao Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários no período de maio de 2022 a abril de 2023, consulte a tabela constante do Anexo I abaixo, que compara:

- (i) a remuneração global aprovada pelos acionistas da Companhia na AGO 2022, para o período de maio de 2022 a abril de 2023;
- (ii) os valores efetivamente pagos como remuneração para o período de maio de 2022 a abril de 2023; e
- (iii) o valor proposto para a remuneração global para o período de maio de 2023 a abril de 2024.

Após a reestruturação do conselho, nossa proposta de remuneração global para o período de maio de 2023 a abril de 2024 é R\$ 77.810.117,47 que está 61% abaixo daquela despesa efetiva entre o período de maio de 2022 e abril de 2023, mas também 32% abaixo da remuneração aprovada para o período entre maio de 2022 e abril de 2023.

Comparação anual da remuneração global: (i) a remuneração global da administração aprovada pelos acionistas da Companhia na AGO 2022 para o período de maio de 2022 a abril de 2023; (ii) os valores efetivamente pagos como remuneração no período de maio de 2022 a abril de 2023; e (iii) o valor proposto para a remuneração global da administração para o período de maio de 2023 a abril de 2024.

ANEXO I

Descrição	Valor aprovado para o período entre Maio 2022 e Abril 2023				Valor realizado durante o período entre Maio 2022 e Abril 2023				Aprovado x Realizado (Maio 2022 - Abril 2023)	Valor proposto para o período entre Maio 2023 e Abril 2024				Proposta (Maio 2023 - Abril 2024) vs Realizado (Maio 2022 - Abril 2023)	
	Conselho de Administração	Diretores Estatutários	Conselho Fiscal	Total	Conselho de Administração	Diretores Estatutários	Conselho Fiscal	Total		Conselho de Administração	Diretores Estatutários	Conselho Fiscal	Total	R\$	%
Número de membros	13	6	0	19	1192	5,33	3	39,25		9,00	5,00	0	14		
Número de membros remunerados	13	5	0	18	1192	4,33	3	39,25		9,00	4,00	0	13		
1. Remuneração Fixa	13.535,47	8.331,10	0	21.866,57	9.527,28	8.324,60	490,49	18.342,37	-16,1%	5.573,99	11.467,88	0	17.041,78	-1.300,59	-7,1%
2. Benefícios	343,37	629,91	0	973,08	389,97	1.116,35	0	1.506,31	54,8%	364,54	817,89	0	1.182,43	-323,88	-21,5%
3. Participação em Comets	896,73	0,00	0	896,73	799,71	0,00	0	799,71	-10,8%	844,49	0,00	0	844,49	44,78	5,6%
4. Bônus	11.029,08	-	0	11.029,08	8.384,97	-	0	8.384,97	-24,0%	-	-	0	0,00	-8.384,97	-89,3%
5. Participação nos Lucros (PLR)	-	8.540,30	0	8.540,30	-	7.702,64	0	7.702,64	-9,8%	-	14.527,28	0	14.527,28	6.824,64	77,0%
6. Benefícios pós-emprego (rescisão do exercício do cargo)	0,00	0,00	0	0,00	45.643,40	1.119,76	0	46.763,16	-	0,00	0,00	0	0,00	-46.763,16	-100,0%
7. Remuneração Variável baseada em ações	58.912,27	12.937,96	0	71.850,23	9.1560,07	16.812,25	0	108.372,32	50,8%	5.392,51	26.462,87	0	31.855,38	-76.896,94	-79,9%
8. Outros pagamentos	0,00	0,00	0	0,00	741,53	6.360,91	0	6.902,43	69024349,2%	0,00	12.648,76	0	12.648,76	5.746,32	83,3%
9. Mensalidade Remuneração Mensal	7.059,73	2.536,59	0	9.596,31	13.087,24	3.436,38	40,87	16.564,49	72,6%	990,45	5.493,72	0	6.484,18	-10.080,32	-60,9%
10. Remuneração Global Total	84.716,71	39.419,86	0,00	124.136,57	127.846,93	21.216,51	490,49	149.553,93	72,9%	11.867,43	51.524,69	0,00	63.392,12	-60.644,45	-48,9%

Todos os valores expressos em BRL (1000)

Incluindo o Conselho Fiscal

108.372,32

A tabela acima indica que a diferença entre a remuneração global aprovada para o período de maio de 2022 a abril de 2023 e os valores efetivamente acumulados no período de maio de 2022 a abril de 2023 deveu-se preponderantemente a despesas relacionadas aos benefícios pós-emprego e outros benefícios ligados à saída do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, com impactos também sobre a linha de remuneração baseada em ações. Tais despesas não eram previsíveis na proposta de remuneração aprovada na assembleia geral anual realizada em 20 de abril de 2022. Além disso, é importante ressaltar que uma parte substancial do aumento diz respeito ao acúmulo do valor da remuneração em ações do respectivo contrato de rescisão. Devido a um tratamento contábil e requerimentos aplicáveis às demonstrações financeiras IFRS da Companhia, a companhia é obrigada a reconhecer integralmente, em 2022, o custo das outorgas de remuneração em ações

8.20 Outras informações relevantes

avaliadas a valor justo de mercado na data de outorga, e não o montante efetivamente despendido.

A tabela também reflete os custos decorrentes dos demais ajustes relacionados à proposta de simplificação da estrutura de gestão estratégica da Companhia, que vem sendo implementada de forma contínua desde seu anúncio em 15 de junho de 2022.

A proposta de retificação e ratificação da remuneração global submetida à aprovação dos acionistas marca o fim de uma fase da Companhia e o início de uma nova fase, com uma estrutura administrativa e de governança mais simplificada, descentralizada e com menores custos, o que se reflete no valor da proposta de remuneração global da administração para o período de maio de 2023 a abril de 2024, constante da proposta da administração para a Assembleia Geral Ordinária.

2) Diferenças de remuneração entre o Formulário de Referência e as Demonstrações Financeiras:

É importante mencionar que as informações de remuneração contidas neste item 8 do Formulário de Referência diferem das rubricas de Remuneração do Pessoal-Chave da Administração divulgadas nas Demonstrações Financeiras da Companhia. As Demonstrações Financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com normas do Comitê de Normas Contábeis Brasileiras (CPC) e as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), enquanto o Formulário de Referência é elaborado de acordo com as normas da CVM, que exige a divulgação da remuneração apenas quanto ao Conselho de Administração, aos Diretores Estatutários e ao Conselho Fiscal (se instalado).

2) Complemento ao item 8.11:

A Companhia, em complemento ao item 8.11 'Ações Entregues' que é apresentado de forma consolidada na tabela estruturada, divulga abaixo (conforme apresentado na Proposta de Administração) os planos por órgão para cada exercício social.

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Diretoria Estatutária					
Nº total de membros	6				
Nº de membros remunerados	4				
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano 2018	Programa RSU 2018 Plano 2019	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2021"	Programa LTIP 2019 Plano Excepcional RSU 2021
Número de Ações	11.669	14.332	16.479	13.219	5.213
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	22,21	24,87	25,97	26,05	26,05
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	259.168	356.436	427.959	344.354	135.798

8.20 Outras informações relevantes

Conselho de Administração					
Nº total de membros	13				
Nº de membros remunerados	13				
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2021"	Programa LTIP 2019 Plano RSU do Conselho 2021	Programa LTIP 2019 Plano RSU Sign-On do CEO 2022
Número de Ações	155.972	293.502	253.666	55.944	63.800
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	24,87	25,97	26,05	26,05	15,674
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	3.879.023	7.622.246	6.607.999	1.457.341	1.000.001

Exercício Social encerrado em 31/12/2021

Diretoria Estatutária			
Nº total de membros	6		
Nº de membros remunerados	5		
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"
Número de Ações	13.003	22.998	28.997
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,86	51,53	47,52
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	635.326	1.185.086	1.377.937

Conselho de Administração	
Nº total de membros	13
Nº de membros remunerados	1

8.20 Outras informações relevantes

Diretoria Estatutária			
Nº total de membros	6		
Nº de membros remunerados	5		
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2016"	Programa RSU 2015 Plano "AR2017"	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"
Número de Ações	8.672	11.662	61.662
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	25,00	38,78	32,89
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	216.800	452.252	2.028.063
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"
Número de Ações	73.872	155.972	293.504
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,86	51,53	47,52
Multiplicação do total das ações exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	3.609.385	8.037.237	13.947.310

Exercício Social encerrado em 31/12/2020

Conselho de Administração		
Nº total de membros	13	
Nº de membros remunerados	1	
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2017"	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"
Número de Ações	89.416	73.872
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	47,04	32,89
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	4.206.128	2.429.650

9.1/9.2 Identificação e Remuneração

Código CVM do Auditor	002879	
Razão Social	Tipo Auditor	CPF/CNPJ
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES INDEPENDENTES LTDA	Juridica	61.562.112/0001-20
Data de contratação do serviço	Data de início da prestação de serviço	
01/04/2020	01/01/2022	
Descrição dos serviços prestados		
Os auditores prestam serviços de auditoria das demonstrações financeiras anuais individuais e consolidadas da Companhia, bem como a revisão das informações trimestrais (ITR) de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e demais normas aplicáveis. Para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, foram também contratados outros serviços de auditoria, a saber, a emissão de cartas de conforto, dentre outros serviços de suporte aos trabalhos de auditoria, e serviços de avaliação de conformidade fiscal.		
Montante total da remuneração dos auditores independentes, segregada por serviços, no último exercício social		
Em 31 de dezembro de 2022, os valores pagos aos auditores independentes totalizaram R\$87.847,4 mil, compostos por: (i) R\$68,349.8 milhões referentes a serviços de auditoria das demonstrações financeiras, (ii) R \$18,395.7 mil relacionados a outros serviços de auditoria, tais como, emissão de cartas de conforto, relatórios para avaliação de estruturas alternativas estratégicas envolvendo algumas de nossas subsidiárias, dentre outros serviços de suporte aos trabalhos de auditoria, e (iii) R\$1.102,0 mil referente a serviços de avaliação de conformidade fiscal.		
Justificativa da substituição		
Não aplicável, considerando que não houve substituição dos auditores independentes.		
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa		
Não aplicável, considerando que não houve substituição dos auditores independentes.		

9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores

9.3. Caso os auditores ou pessoas a eles ligadas, segundo as normas de independência do Conselho Federal de Contabilidade, tenham sido contratados pelo emissor ou pessoas de seu grupo econômico, para prestar outros serviços além da auditoria, descrever a política ou procedimentos adotados pelo emissor para evitar a existência de conflito de interesse, perda de independência ou objetividade de seus auditores independentes

A fim de evitar a existência de conflito de interesses ou a perda de independência e objetividade dos auditores independentes na contratação, pela Companhia, de serviços além da auditoria, conforme disposto no Regimento Interno do nosso Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e Finanças:

- adotamos como procedimento consultar nossos auditores independentes antes da sua contratação para outros serviços que não os de auditoria externa, no sentido de assegurar que sua independência e a objetividade necessárias ao desempenho dos serviços de auditoria independente não sejam afetadas;
- a contratação de serviços não relacionados à auditoria externa depende da aprovação do Comitê de Auditoria, que deve avaliar a existência de conflito de interesses, independência, objetividade e riscos de interferência na condução dos trabalhos. Assim, devem ser avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente; e (iii) promover os interesses do seu cliente; e
- após a análise da solicitação, o Comitê de Auditoria, se estiver de acordo com a contratação dos serviços, fará a recomendação de aprovação ao Conselho de Administração.

Por fim, a Companhia ressalta, ainda, que a contratação do auditor externo para a realização de auditoria externa independente ou para qualquer outro serviço, deverá observar se a empresa de auditoria independente, no momento de sua contratação e durante toda a vigência do contrato, manterá completa independência em relação ao Grupo Natura. Entenda-se por independência não adquirir ou manter títulos ou valores mobiliários de emissão da entidade, suas Controladas, controladoras ou integrantes de um mesmo grupo econômico e/ou prestar serviços de consultoria que possam caracterizar perda da sua objetividade e independência.

9.4 Outras informações relevantes

9.4. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção.

10.1A Descrição dos recursos humanos

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Liderança	470	336	0	0	0
Não-liderança	4521	3035	0	0	1
TOTAL = 8.363	4991	3371	0	0	1

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Liderança	29	670	15	68	0	0	24
Não-liderança	120	4491	674	2140	17	0	115
TOTAL = 8.363	149	5161	689	2208	17	0	139

Quantidade de empregados por posição e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Liderança	10	728	68
Não-liderança	1501	5356	700
TOTAL = 8.363	1511	6084	768

Quantidade de empregados por posição e localização geográfica

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Exterior
Liderança	11	31	10	742	12	0
Não-liderança	418	1013	121	5802	203	0
TOTAL = 8.363	429	1044	131	6544	215	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Norte	188	241	0	0	0
Nordeste	748	295	0	0	1
Centro-Oeste	110	21	0	0	0
Sudeste	3756	2788	0	0	0
Sul	189	26	0	0	0
Exterior	0	0	0	0	0
TOTAL = 8.363	4991	3371	0	0	1

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Norte	2	126	33	263	2	0	3
Nordeste	11	484	150	387	2	0	10
Centro-Oeste	7	63	17	44	0	0	0
Sudeste	128	4310	478	1493	13	0	122
Sul	1	178	11	21	0	0	4
Exterior	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL = 8.363	149	5161	689	2208	17	0	139

Quantidade de empregados por localização geográfica e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Norte	69	329	31
Nordeste	146	812	86
Centro-Oeste	25	99	7
Sudeste	1249	4684	611
Sul	22	160	33
Exterior	0	0	0
TOTAL = 8.363	1511	6084	768

10.1 Descrição dos recursos humanos

10. Recursos Humanos

10.1. Descrever os recursos humanos do emissor, fornecendo as seguintes informações:

(a) número de empregados, total e por grupos, com base na atividade desempenhada, na localização geográfica e em indicadores de diversidade, que, dentro de cada nível hierárquico do emissor

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022:

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário*	Outros**	Prefere não responder***
Liderança****	470	336	-	-	0
Não-liderança*****	4.521	3.035	-	-	1
TOTAL	4.991	3.371	-	-	1

*Não-binário: Indivíduos que não se identificam do escopo binário de gênero (feminino ou masculino).

**Outros: Indivíduos que não se identificam com nenhuma das três opções de autodeclaração de gênero apresentadas (feminino, masculino e não binário).

***Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

****Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.

*****Não-Liderança: Empregados não-terceirizados que não possuem equipe subordinada. Integram as equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: Jovem aprendiz, trainee, estagiário, analista, consultor, assistente, facilitador, técnico, assessor, especialista, pesquisador, desenvolvedor, cargos autoproclamados júnior, pleno e sênior e demais relacionados. Também fazem parte desse grupo, empregados que ocupam cargos de confiança, porém sem gestão de equipes, também comumente chamados de carreira "Y".

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros*	Prefere não responder**
Liderança***	29	670	15	68	0	0	24
Não-liderança****	120	4.491	674	2.140	17	0	115
TOTAL	149	5.161	689	2.208	17	0	139

*Outros: indivíduos que não se identificam com nenhuma das cinco opções de autodeclaração de raça/cor/etnia definidas pelo IBGE.

**Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

***Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.

10.1 Descrição dos recursos humanos

****Não-Liderança: Empregados não-terceirizados que não possuem equipe subordinada. Integram as equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: Jovem aprendiz, trainee, estagiário, analista, consultor, assistente, facilitador, técnico, assessor, especialista, pesquisador, desenvolvedor, cargos autoproclamados júnior, pleno e sênior e demais relacionados. Também fazem parte desse grupo, empregados que ocupam cargos de confiança, porém sem gestão de equipes, também comumente chamados de carreira "Y".

Quantidade de empregados por posição e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Liderança*	10	728	68
Não-liderança**	1.501	5.356	700
TOTAL	1.511	6.084	768

*Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.

**Não-Liderança: Empregados não-terceirizados que não possuem equipe subordinada. Integram as equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: Jovem aprendiz, trainee, estagiário, analista, consultor, assistente, facilitador, técnico, assessor, especialista, pesquisador, desenvolvedor, cargos autoproclamados júnior, pleno e sênior e demais relacionados. Também fazem parte desse grupo, empregados que ocupam cargos de confiança, porém sem gestão de equipes, também comumente chamados de carreira "Y".

Quantidade de empregados por posição e localização geográfica

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Exterior
Liderança*	11	31	10	742	12	-
Não-liderança**	418	1.013	121	5.802	203	-
TOTAL	429	1.044	131	6.544	215	-

*Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.

**Não-Liderança: Empregados não-terceirizados que não possuem equipe subordinada. Integram as equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: Jovem aprendiz, trainee, estagiário, analista, consultor, assistente, facilitador, técnico, assessor, especialista, pesquisador, desenvolvedor, cargos autoproclamados júnior, pleno e sênior e demais relacionados. Também fazem parte desse grupo, empregados que ocupam cargos de confiança, porém sem gestão de equipes, também comumente chamados de carreira "Y".

Quantidade de empregados por localização geográfica e gênero

	Feminino	Masculino	Não binário*	Outros**	Prefere não responder***
Norte	188	241	-	-	-
Nordeste	748	295	-	-	1
Centro-Oeste	110	21	-	-	-
Sudeste	3.756	2.788	-	-	-
Sul	189	26	-	-	-
Exterior	-	-	-	-	-
TOTAL	4.991	3.371	-	-	1

10.1 Descrição dos recursos humanos

*Não-binário: Indivíduos que não se identificam do escopo binário de gênero (feminino ou masculino).

**Outros: Indivíduos que não se identificam com nenhuma das três opções de autodeclaração de gênero apresentadas (feminino, masculino e não binário).

***Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

Quantidade de empregados por localização geográfica e cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros*	Prefere não responder**
Norte	2	126	33	263	2	-	3
Nordeste	11	484	150	387	2	-	10
Centro-Oeste	7	63	17	44	0	-	0
Sudeste	128	4.310	478	1.493	13	-	122
Sul	1	178	11	21	0	-	4
Exterior	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	149	5.161	689	2.208	17	-	139

*Outros: indivíduos que não se identificam com nenhuma das cinco opções de autodeclaração de raça/cor/etnia definidas pelo IBGE.

**Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

Quantidade de empregados por localização geográfica e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Norte	69	329	31
Nordeste	146	812	86
Centro-Oeste	25	99	7
Sudeste	1.249	4.684	611
Sul	22	160	33
Exterior	-	-	-
TOTAL	1.511	6.084	768

10.1 Descrição dos recursos humanos**(b) número de terceirizados (total e por grupos, com base na atividade desempenhada e na localização geográfica).**

A contratação de terceirizados é feita por cada uma das subsidiárias da Companhia de acordo com a necessidade de cada operação. Abaixo um resumo do número de terceiros em cada empresa em 31 de dezembro de 2022:

Natura&CO Latam

No Brasil, onde a operação da Natura tem maior relevância, o número de terceirizados residentes em 31 de dezembro de 2022, era de 3.076. Em 31 de dezembro de 2022, os números de terceirizados nas operações da América Latina (exceto Brasil) totalizaram 672, sendo divididos da seguinte forma: 154 na Argentina, 39 no Chile, 213 na Colômbia, 68 no México, 32 em El Salvador, 65 na Guatemala, 17 em Honduras, 29 na Nicarágua, 18 no Panamá e 37 na República Dominicana.

Avon International

Em 31 de dezembro de 2022, a Companhia possuía 803 terceirizados, sendo 4 na China, 3 na Índia, 4 na Malásia, 223 nas Filipinas, 2 em Taiwan, 8 na Bósnia e Herzegovina, 12 na Bulgária, 4 na Croácia, 70 na República Tcheca, 1 na Finlândia, 36 na Hungria, 4 na Letônia, 5 na Lituânia, 7 na Moldávia, 3 na Macedônia do Norte, 52 na Polônia, 48 na Romênia, 12 na Sérvia, 18 na Eslováquia, 4 na Eslovênia, 20 na Geórgia, 64 no Cazaquistão, 6 na Federação Russa, 47 na Ucrânia, 28 no Egito, 16 no Marrocos, 31 na África do Sul, 6 na Turquia, 1 na Itália, 4 em Portugal, 3 na Espanha, 44 no Reino Unido, 13 nos Estados Unidos da América.

The Body Shop

Em 31 de dezembro de 2022, a Companhia possuía 77 funcionários terceirizados, sendo 76 no escritório do Reino Unido, e 1 nos Estados Unidos.

(c) índice de rotatividade

O índice de rotatividade é calculado considerando a quantidade de desligamentos por iniciativa da empresa (com ou sem justa causa) ou do colaborador. Seu cálculo considera o número total de desligamentos dividido pela média de quantidade de colaboradores. Esta média é calculada pela soma do número de colaboradores no início do ano com o número de colaboradores no final do ano, dividido por 2. Para companhias com operação no varejo, consideramos o turnover total incluindo vendedores das lojas.

Em 31 de dezembro de 2022	
Índice de Rotatividade - Holding	41,0%
Índice de Rotatividade – Natura&CO Latam	21,2%
Índice de Rotatividade – Avon International	23,8%
Índice de Rotatividade – The Body Shop	44,1%
Índice de Rotatividade – AESOP	33,5%

10.2 Alterações relevantes**10.2. Alterações Relevantes - Recursos Humanos**

Não houve qualquer alteração relevante ocorrida com relação aos números divulgados no item 10.1 deste Formulário de Referência.

10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

10.3. Descrição da Política de Remuneração Dos Empregados

(a) política de salários e remuneração variável

Nossa política de remuneração aos empregados é comum a todas as empresas do grupo, para promover a concretização de metas de curto, médio e longo prazo alinhadas com os interesses dos acionistas.

Os objetivos de nossas práticas de remuneração incluem: (i) alinhamento às práticas de mercado; (ii) geração de resultados e aumento do nosso valor, considerando também os aspectos sociais e ambientais; e (iii) reconhecimento da contribuição e retenção dos profissionais, com base em referências de mercado.

A remuneração que oferecemos nos permite atrair, reter e reconhecer profissionais altamente qualificados em nossa gestão.

Nossas práticas de remuneração são divididas em remuneração fixa e variável (incentivos de curto e longo prazo), além dos benefícios. A remuneração fixa é a soma mensal paga que reflete o valor da experiência e responsabilidade do cargo de cada gestor. A parcela variável da compensação é uma forma de recompensar os gestores pelo alcance de metas baseadas em fatores econômicos, sociais e ambientais, que acreditamos que podem nos ajudar a cumprir nossas metas econômicas, sociais e ambientais.

O componente variável, seja remuneração de curto prazo ou ganhos de longo prazo, representa uma parcela maior de remuneração para executivos seniores. Além dos limites de pagamento bem definidos, toda remuneração variável está vinculada ao cumprimento efetivo de metas e busca a criação de valor no longo prazo para a Companhia.

(b) política de benefícios

Buscamos oferecer políticas de benefícios e programas que sejam alinhados com as práticas do mercado local de cada operação.

(c) características dos planos de remuneração baseados em ações dos empregados não-administradores

Para informações sobre planos de remuneração baseados em ações dos empregados não-administradores vide o disposto no item 8.4 deste Formulário de Referência.

(d) razão entre (i) a maior remuneração individual (considerando a composição da remuneração com todos os itens descritos no campo 8.2.d) reconhecida no resultado do emissor no último exercício social, incluindo a remuneração de administrador estatutário, se for o caso; e (ii) a mediana da remuneração individual dos empregados do emissor no Brasil, desconsiderando-se a maior remuneração individual, conforme reconhecida em seu resultado no último exercício social

Metodologia:

- Para a maior remuneração individual do período consideramos as seguintes premissas:
 - Salário base, benefícios, incentivos (curto e longo prazo) e qualquer outra remuneração adicional baseada no contrato vigente.

10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados

- Visão 12 meses
- Para o cálculo da mediana da remuneração individual dos empregados do emissor no Brasil, consideramos as seguintes premissas:
 - Empregados do Brasil, considerando as marcas Natura, Avon e The Body Shop.
 - Excluídos todos os terceiros, temporários, contrato prazo determinado, estagiários e aprendizes.
 - Excluídos todos os empregados em tempo parcial. Só considerado o custo total para 100% FTE.
 - Fonte da informação – sistema de Gestão de Pessoas da empresa (sistema Workday).
 - Salário base, benefícios, incentivos (curto e longo prazo) e qualquer outra remuneração adicional baseada no contrato vigente.
 - Visão 12 meses
 - Com isso, no total consideramos 8.719 empregados para o cálculo da mediana.

Razão Maior Remuneração / Mediana = 82x

10.4 Relações entre emissor e sindicatos**10.4. Descrição Das Relações Entre O Emissor E Sindicatos**

A relação da Companhia e suas Controladas com os sindicatos são estabelecidas por cada uma das empresas do Grupo, quando aplicável, de acordo com as particularidades locais em cada região nas quais a Companhia tem operação.

A Companhia também informa que durante os 3 últimos exercícios sociais não sofreu com greves ou paralisações.

10.5 Outras informações relevantes**10.5. Outras Informações Relevantes - Recursos Humanos****Informações adicionais ao item 10.1 (a):**

Para a elaboração do item 10.1 (a), a Companhia considerou apenas os colaboradores da Natura &Co América Latina situados no Brasil. Para o referido quadro, consideramos os dados disponibilizados no Sistema de Gestão de Pessoas e, conceitualmente, definimos "Liderança" como cargos gerenciais e acima, e "Não-liderança" como cargos de coordenação e abaixo.

Abaixo a Companhia disponibiliza um quadro mais aprofundado de seu número total de colaboradores.

Natura &Co

Em 31 de dezembro de 2022, Natura &Co contava com 32.398 colaboradores. A tabela a seguir apresenta o número de colaboradores da Natura &Co nas datas indicadas:

	<u>31 de dezembro, 2022</u>
Companhia:	
Natura &Co LATAM	16.681
Avon International	5.989
The Body Shop	5.789
Aesop	3.852
Natura &Co Holding	87
Total	32.398

Natura &Co LATAM

Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos 16.681 colaboradores trabalhando em nossas operações da Natura&CO Latam. A tabela a seguir mostra o número de funcionários por localização geográfica nos períodos indicados:

	<u>31 de dezembro, 2022</u>
País:	
Argentina.....	2.218
Brasil.....	8.628
Chile.....	583
Colômbia	1.171
República Dominicana	121
El Salvador.....	67
Equador.....	257
França	12
Guatemala	417
Honduras.....	65
México.....	2.542

10.5 Outras informações relevantes

	31 de dezembro, 2022
Nicarágua	68
Panamá	50
Peru	455
Uruguai	27
Estados Unidos.....	-
Total	16.681

The Body Shop

Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos 5.789 funcionários em nossas operações da The Body Shop, incluindo funcionários de escritório e funcionários de varejo. A tabela a seguir mostra o número de funcionários da The Body Shop por localização geográfica nos períodos indicados:

	31 de dezembro, 2022
Pais:	
Austrália	465
Áustria.....	61
Bélgica	43
Brasil.....	-
Canadá.....	716
Chile.....	-
Dinamarca	84
China	10
França	256
Alemanha	199
Hong Kong.....	114
Irlanda	43
Japão	272
Luxemburgo.....	5
Macau	13
México.....	-
Monaco	-
Holanda.....	71
Portugal.....	63
Nova Zelândia	250
Singapura	172

10.5 Outras informações relevantes

	<u>31 de dezembro, 2022</u>
Espanha	251
Suécia	148
Reino Unido	2.023
Estados Unidos.....	530
Total	<u>5.789</u>

Aesop

Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos 3.852 funcionários em nossas operações da Aesop, incluindo funcionários de escritório e funcionários de varejo. A tabela a seguir apresenta a quantidade de colaboradores da Aesop por localização geográfica nos períodos indicados:

	<u>31 de dezembro, 2022</u>
Região:	
Oceania	897
Europa	930
Américas.....	606
Ásia.....	1.419
Total	<u>3.852</u>

(1) Inclui Brasil.

Avon International

Em 31 de dezembro de 2022, tínhamos 5.989 funcionários em nossas operações da Avon International, incluindo funcionários de escritório. A tabela a seguir mostra o número de funcionários da Avon International por localização geográfica nos períodos indicados:

	<u>31 de dezembro, 2022</u>
Região:	
Europa	4.470
Américas(1)	201
Ásia.....	706
África	612
Total	<u>5.989</u>

(1) Inclui Brasil.

11.1 Regras, políticas e práticas**11. Transações com partes relacionadas**

11.1. Descrever as regras, políticas e práticas do emissor quanto à realização de transações com partes relacionadas, conforme definidas pelas regras contábeis que tratam desse assunto, indicando, quando houver uma política formal adotada pelo emissor, o órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

Possuímos uma Política Global de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflitos de Interesses, aprovada pelo Conselho de Administração em 14 de dezembro de 2021, que visa assegurar que as transações da nossa Companhia e de suas controladas envolvendo Partes Relacionadas e outras situações que envolvam potenciais conflitos de interesses sejam realizadas (i) de acordo com os melhores interesses da nossa Companhia, (ii) em condições estritamente comutativas ou com pagamento compensatório adequado e observados os mesmos princípios e procedimentos que norteiam negociações feitas pelas demais empresas do nosso grupo com o mercado em geral, e (iii) de forma transparente aos acionistas e ao mercado em geral.

Esta política pode ser encontrada nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Transações com Partes Relacionadas" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/871da6a2-e292-cee9-ca50-b0170943b892?origin=1>;
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br)

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido Real	Saldo existente	Montante Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Bresco Growth Fundo de Investimento Imobiliário	17/10/2022	40.161.276,38	2.262.607,12	R\$40.161.276,38	Até 60 meses	0,00
Relação com o emissor	A Bresco Simões Filho Empreendimentos Imobiliários Ltda. (nova denominação da Maxi Transportes, Logísticas e Armazéns Gerais Ltda.) é uma empresa detida pelo Bresco Growth Fundo de Investimento Imobiliário, gerido pela Bresco Investimentos e Gestão Ltda. Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia e copresidentes do Conselho de Administração da Companhia, possuem influência significativa na Bresco Investimentos e Gestão Ltda. e no Bresco Growth Fundo de Investimento Imobiliário.					
Objeto contrato	A Maxi Transportes, Logísticas e Armazéns Gerais Ltda. celebrou um contrato de locação de imóvel para fins não residencial com a Natura Cosméticos (na qualidade de locatária) e a Natura Indústria (na qualidade de fiadora). A Bresco Growth comprou cotas do capital do social da Maxi em 17/10/2022 e alterou sua denominação para Bresco Simões Filho Empreendimentos Imobiliários Ltda. Nos termos do contrato, a Bresco Simões Filho loca uma área de 9.634,03 m² para um centro de distribuição da Natura Cosméticos. Em garantia das suas obrigações no âmbito do contrato, a Natura Indústria é fiadora do contrato.					
Garantia e seguros	A Indústria e Comércio de Cosméticos Natura é garantidora da operação através de fiança.					
Rescisão ou extinção	As possibilidades de rescisão incluem: I Término motivado por qualquer das partes, de acordo com o aplicável: (a) inadimplemento dos aluguéis; (b) descumprimento de obrigações contratuais não sanadas; (c) desapropriação do imóvel, sem incidência de multa. II Término imotivado pela Natura Cosméticos, mediante aviso prévio de 6 meses, sem incidência de multa.					
Natureza e razão para a operação	Operação de locação para manutenção das atividades de centro de distribuição da Natura Cosméticos na cidade de Simões Filho/BA.					
Posição contratual do emissor	Devedor					
Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda.	08/01/2021	148.034.963,44	163.814.546,81	148.034.963,44	Até 15 anos	0,000000
Relação com o emissor	A Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. ("Bresco IX"), sociedade de propósito específico, é detida indiretamente por fundo geridos pela Bresco Investimentos e Gestão Ltda. Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos são integrantes do bloco de controle da Companhia, copresidentes do Conselho de Administração da Companhia e possuem influência significativa na Bresco Investimentos e Gestão Ltda.					
Objeto contrato	A Bresco IX celebrou um contrato de locação imobiliária built-to-suit com a Natura Cosméticos (na qualidade de locatária e proprietária), a Natura Indústria e a Natura &Co (ambas na qualidade de garantidora). Nos termos do contrato, a Bresco IX construiu um centro de distribuição no estado de Alagoas.					
Garantia e seguros	Em garantia das suas obrigações no âmbito do contrato, a Natura Cosméticos contratou um seguro-fiança.					
Rescisão ou extinção	Hipóteses de rescisão: desapropriação, descumprimento do contrato, falência ou recuperação judicial da Locatária e sinistro total. Em caso de rescisão imotivada, será devida indenização pela Locatária equivalente ao saldo remanescente dos aluguéis.					
Natureza e razão para a operação	Contrato de locação e concessão de direito de superfície para construção de um novo centro de distribuição, utilizado pela Natura Cosméticos.					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido Real	Saldo existente	Montante Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Posição contratual do emissor	Devedor					
Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	05/06/2012	235.905.808,32	102.950.262,75	235.905.808,32	15 (quinze) anos prorrogáveis por igual período	0,000000
Relação com o emissor	Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia e copresidentes do Conselho de Administração da Companhia, possuem influência significativa na Bresco Investimentos e Gestão Ltda., empresa gestora do Fundo Bresco Logística Fundo de Investimentos Imobiliário (sucessor por incorporação da Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda.).					
Objeto contrato	Trata-se de Instrumento Particular de Contrato de Locação Atípica sob Encomenda e outras avenças que regula a construção e locação de um centro de distribuição (HUB), na cidade de Itupeva/SP. Locatária inicial: Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Locadora inicial: Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. Em 10 de fevereiro de 2021, a Natura Cosméticos passou a figurar como Locatária do contrato e a Natura &Co passou a figurar como garantidora da Natura Cosméticos, por todas as obrigações assumidas pela Natura Cosméticos no âmbito do contrato. Em 30 de agosto de 2019, o Bresco Logística Fundo de Investimento incorporou a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda, sucedendo esta sociedade em todos os direitos e obrigações relativos ao contrato.					
Garantia e seguros	A Companhia, por meio de assinatura de carta conforto, é garantidora da operação desde 10/02/2021.					
Rescisão ou extinção	Rescisão em caso de: (a) não obtenção de licenças, em período superior a 90 (noventa) dias, pela Contratada; (b) atraso, pela Contratada, em qualquer etapa em período superior a 240 (duzentos e quarenta) dias; (c) embargo ou suspensão da obra por período a 240 (duzentos e quarenta) dias por culpa da Locadora ou construtora; (d) atraso na entrega da obra por período superior a 240 (duzentos e quarenta) dias. Em caso de Rescisão sem justa causa pela Locatária, esta pagará à Locadora multa calculada com base na quantidade de meses restantes ao término do contrato e do valor das contraprestações mensais					
Natureza e razão para a operação	Construção e locação de um centro de distribuição (HUB) para armazenamento e escoamento da produção.					
Posição contratual do emissor	Devedor					
Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário ("Bresco")	12/05/2021	9.917.463,60	1.925.239,20	9.917.463,60	5 anos, com possibilidade de renovação por 5 anos adicionais	0,000000
Relação com o emissor	Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia e copresidentes do Conselho de Administração da Companhia possuem influência significativa na Bresco Investimentos e Gestão Ltda., empresa gestora do Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário ("Bresco").					
Objeto contrato	Trata-se de contrato de locação de imóvel não residencial, através do qual a Bresco, loca um imóvel de 8.983,21 m², destinado ao exercício de atividades de centro de distribuição da Natura Cosméticos na cidade de Canoas, Estado do Rio Grande do Sul.					

11.2 Transações com partes relacionadas

Parte relacionada	Data transação	Montante envolvido Real	Saldo existente	Montante Real	Duração	Taxa de juros cobrados
Garantia e seguros	A Companhia, por meio de assinatura de carta conforto, figura como garantidora da Natura Cosméticos, na qualidade de devedora solidária. Há, ainda, previsão de contratação de seguro patrimonial do imóvel a ser constituída pela Bresco, que incluirá cobertura de perda de 12 (doze) aluguéis.					
Rescisão ou extinção	As possibilidades de rescisão incluem: I Término motivado por qualquer das partes, de acordo com o aplicável: (a) inadimplemento dos aluguéis; (b) descumprimento de obrigações contratuais não sanadas; (c) falência, recuperação judicial, dissolução, liquidação ou extinção ou alteração de controle societário da Natura Cosméticos; (d) sinistro total do imóvel. II O término do contrato por qualquer das hipóteses previstas pelos itens (a), (b) e (c) enseja o pagamento de multa correspondente a 6 (seis) vezes a remuneração mensal atualizada pelo IPCA/IBGE, proporcional ao prazo remanescente do prazo da locação; e III Término imotivado pela Natura Cosméticos, mediante aviso prévio de 6 meses, com incidência de multa correspondente a 6 (seis) vezes a remuneração mensal atualizada pelo IPCA/IBGE, proporcional ao prazo remanescente do prazo da locação.					
Natureza e razão para a operação	Operação de locação para manutenção das atividades de centro de distribuição da Natura Cosméticos na cidade de Canoas/RS.					
Posição contratual do emissor	Devedor					

11.2 Itens 'n.' e 'o.'**11.2. N/O - Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses e demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado**

Parte relacionada	Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda.
Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses	A Companhia conta com uma Política de Transação com Partes Relacionadas, para estabelecer providências acerca de conflito de interesses reais ou potenciais, regrando a obrigação de reporte informando o envolvimento na transação e fornecimento de detalhes e explicações sobre os termos e condições da transação. Há penalidades em caso de descumprimento de tais regras, com aplicação de ações corretivas a serem determinadas pelo Conselho de Administração da Companhia.
Demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado	A transação observou, à época da contratação, condições praticadas pelo mercado, tendo sido aprovada de acordo com a Política de Transação com Partes Relacionadas vigente.

Parte relacionada	Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário ("Bresco")
Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses	A Companhia conta com uma Política de Transação com Partes Relacionadas, para estabelecer providências acerca de conflito de interesses reais ou potenciais, regrando a obrigação de reporte informando o envolvimento na transação e fornecimento de detalhes e explicações sobre os termos e condições da transação. Há penalidades em caso de descumprimento de tais regras, com aplicação de ações corretivas a serem determinadas pelo Conselho de Administração da Companhia.
Demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado	A transação observou, à época da contratação, condições praticadas pelo mercado, tendo sido aprovada de acordo com a Política de Transação com Partes Relacionadas vigente.

Parte relacionada	Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda., Natura Indústria e Companhia
Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses	A Companhia conta com uma Política de Transação com Partes Relacionadas, para estabelecer providências acerca de conflito de interesses reais ou potenciais, regrando a obrigação de reporte informando o envolvimento na transação e fornecimento de detalhes e explicações sobre os termos e condições da transação. Há penalidades em caso de descumprimento de tais regras, com aplicação de ações corretivas a serem determinadas pelo Conselho de Administração da Companhia. As partes relacionadas informaram sua situação de conflito de interesses e se abstiveram de votar, direta ou indiretamente, na deliberação sobre o contrato descrito, de modo que a aprovação se deu por partes que não tinham administradores em comum.
Demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado	O contrato observou condições comutativas e prevê pagamento compensatório adequado, tendo em vista que: (i) seus termos e condições foram analisados e validados por diversas áreas da Natura Cosméticos, inclusive sob os pontos de vista comercial, técnico e jurídico; (ii) os termos e condições do contrato foram suportados por um processo de concorrência que envolveu 6 (seis) empresas candidatas e 4 (quatro) rodadas, seguindo a política de contratação de fornecedores da Natura Cosméticos; (iii) os termos e condições do contrato foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Auditoria da Companhia, nos termos da Política entre Partes Relacionadas; e (iv) os termos e condições do contrato foram considerados pelo Comitê de Auditoria da Companhia consistentes com as melhores práticas de mercado para transações de mesma natureza ou natureza similar e de acordo com os interesses da Companhia e da Natura Cosméticos.

11.2 Itens 'n.' e 'o.'

natura &co

Parte relacionada	Bresco Growth Fundo de Investimento Imobiliário
Medidas tomadas para tratar dos conflitos de interesses	A Companhia conta com uma Política de Transação com Partes Relacionadas, para estabelecer providências acerca de conflito de interesses reais ou potenciais, regando a obrigação de reporte informando o envolvimento na transação e fornecimento de detalhes e explicações sobre os termos e condições da transação. Há penalidades em caso de descumprimento de tais regras, com aplicação de ações corretivas a serem determinadas pelo Conselho de Administração da Companhia.
Demonstração do caráter estritamente comutativo das condições pactuadas ou o pagamento compensatório adequado	Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos não participaram do processo de negociação da locação imobiliária objeto do contrato, uma vez que este foi celebrado pela Companhia com a Maxi Transportes, Logísticas e Armazéns Gerais Ltda. A Bresco Growth, veículo de investimentos das partes relacionadas, comprou cotas do capital do social da Maxi em 17/10/2022, posteriormente à celebração da transação.

11.3 Outras informações relevantes

11.3. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Em complemento às informações apresentadas no item 11.2 acima, destacamos a realização das seguintes transações com partes relacionadas foram realizadas:

- O Instituto Natura é um dos cotistas do Fundo de Investimento Essencial e, em 31 de dezembro de 2022, seu saldo correspondeu a R\$6.805.000,00 (R\$3.835.000,00 em 31 de dezembro de 2021).
- Em 5 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda., ("Bres Itupeva"), para a construção e locação de um centro de beneficiamento, armazenagem e distribuição de mercadorias (HUB), na cidade de Itupeva, Estado de São Paulo. Em 2019, a Bres Itupeva cedeu seus créditos para a BRC Securitizadora S.A. para quem a Natura Cosméticos efetua mensalmente os pagamentos. Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Companhia possuem influência significativa na Bresco Gestão e Consultoria Ltda., empresa gestora de investimentos que detém o controle indireto da Bres Itupeva. O valor envolvido na operação está registrado sob a rubrica "Direito de Uso" de "Edifícios". O saldo existente em 31 de dezembro de 2022 foi de R\$63.665.000,00 e no exercício social findo em 31 de dezembro de 2022 o valor pago a título de aluguel foi de R\$15.680.000,00.
- No exercício findo em 31 de dezembro de 2022, 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 Vero montante de R\$55.000.000,00 (R\$35.000.000,00 em 31 de dezembro de 2021).

12.1 Informações sobre o capital social

Tipo Capital		Capital Emitido	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
10/10/2023		Totalmente integralizado	12.697.285.074,75
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
1.386.848.066		0	1.386.848.066

Tipo Capital		Capital Subscrito	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
10/10/2023		Totalmente integralizado	12.697.285.074,75
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
1.386.848.066		0	1.386.848.066

Tipo Capital		Capital Integralizado	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
10/10/2023			12.697.285.074,75
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
1.386.848.066		0	1.386.848.066

Tipo Capital		Capital Autorizado	
Data da autorização ou aprovação		Prazo de integralização	Valor do capital
27/07/2020			0,00
Quantidade de ações ordinárias		Quantidade de ações preferenciais	Quantidade total de ações
113.151.934		0	113.151.934

12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras

12.2 - Direitos de cada classe e espécie de ação emitida por emissores estrangeiros e regras do país de origem e do país em que as ações estejam custodiadas

Não aplicável, uma vez que a Companhia é brasileira.

12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Na data deste Formulário de Referência, não havia outros valores mobiliários de nossa emissão que não as ações.

12.4 Número de titulares de valores mobiliários

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Na data deste Formulário de Referência, não havia outros valores mobiliários de nossa emissão que não as ações.

12.5 Mercados de negociação no Brasil**12.5 - Mercados brasileiros em que valores mobiliários são admitidos à negociação**

As nossas ações ordinárias são admitidas à negociação no segmento de listagem Novo Mercado da B3 sob o ticker "NTCO3".

12.6 Negociação em mercados estrangeiros

Valor Mobiliário	Identificação do Valor Mobiliário	País	Mercado Valor Mobiliário
ADR		Estados Unidos	Bolsa de Valores de Nova York
Entidade Administradora			
Bolsa de Valores de Nova York			
Data de admissão	Data de Início listagem		Percentual
06/01/2020	06/01/2020		0
Segmento de Negociação	Descrição de Segmento de Negociação		
Sim:	ADS Nível II		
Proporção de Certificados de Depósito no Exterior	Descrição de Proporção de Certificados de Depósito no Exterior		
Sim:	1 ADS corresponde a 2 ações ordinárias		
Banco Depositário	Descrição do Banco Depositário		
Sim:	The Bank of New York Mellon		
Instituição Custodiante	Descrição da Instituição Custodiante		
Sim:	Itaú Unibanco S.A.		

.....

12.7 Títulos emitidos no exterior

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Este item não é aplicável, considerando que não foram emitidos títulos no exterior até a data da divulgação deste Formulário de Referência.

12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas**12.8 – Ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários nos 3 últimos exercícios sociais****a. como os recursos resultantes da oferta foram utilizados**

A Companhia não realizou a distribuição de valores mobiliários nos 3 últimos exercícios sociais.

b. se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição

Item não aplicável, visto que a Companhia não realizou a distribuição de valores mobiliários nos 3 últimos exercícios sociais.

c. caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios

Item não aplicável, visto que a Companhia não realizou a distribuição de valores mobiliários nos 3 últimos exercícios sociais.

12.9 Outras informações relevantes**12.9 - Outras informações relevantes**

Em 11 de abril de 2022, nosso Conselho de Administração aprovou a outorga de garantia fidejussória na forma de fiança sobre o pagamento integral e pontual dos valores devidos nos termos das notas seniores emitidas pela Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l. em 19 de abril de 2022, com vencimento em 2029, no valor total de US\$600.000.000,00.

Em 21 de junho de 2022, nosso Conselho de Administração aprovou a outorga de garantia fidejussória na forma de fiança sobre o pagamento integral e pontual dos valores devidos nos termos da 11ª (décima primeira) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia fidejussória adicional, em série única, para distribuição pública com esforços restritos, da Natura Cosméticos S.A., realizada em 21 de julho de 2022, com vencimento em 2027, no valor total de R\$ 826.030.000,00.

Em 30 de agosto de 2022, nosso Conselho de Administração aprovou a outorga de garantia fidejussória na forma de fiança sobre o pagamento integral e pontual dos valores devidos nos termos da 12ª (décima segunda) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirografária, com garantia fidejussória adicional, em três séries, para colocação privada, da Natura Cosméticos S.A., realizada em 06 de outubro de 2022, com vencimento da última série em 2032, no valor total de R\$ 1.050.000.000,00.

Em 14 de setembro de 2022, nosso Conselho de Administração aprovou a outorga de garantia fidejussória na forma de fiança sobre o pagamento integral e pontual dos valores devidos nos termos da 1ª (primeira) emissão de notas comerciais, com garantia fidejussória, em série única, para distribuição pública com esforços restritos, da Natura Cosméticos S.A., realizada em 19 de setembro de 2022, com vencimento em 2025, no valor total de R\$ 500.000.000,00.

13.0 Identificação

Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	Guilherme Strano Castellan
Cargo do responsável	Diretor de Relações com Investidores
Nome do responsável pelo conteúdo do formulário	Fábio Colletti Barbosa
Cargo do responsável	Diretor Presidente

13.1 Declaração do diretor presidente

13.1. Declaração do Diretor Presidente

FÁBIO COLLETI BARBOSA, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da Cédula de Identidade RG nº 5.654.446/7, inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda ("CPF/MF") sob o nº 771.733.258-20, com endereço comercial na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, sala A17, bloco A, Parque Anhanguera, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, na qualidade de **Diretor Presidente da Natura &CO Holding S.A.**, sociedade por ações, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda ("CNPJ/MF") sob o nº 32.785.497/0001-97 ("Companhia"), vem, nos termos do Anexo C da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 80"), declarar que: **(i)** reviu o formulário de referência; **(ii)** todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos arts. 15 a 20; e **(iii)** as informações nele contidas retratam de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades.

DocuSigned by:

F) C. Barbosa

B31B33C669A143D...

FÁBIO COLLETI BARBOSA

Diretor Presidente

13.2 Declaração do diretor de relações com investidores

13.2. Declaração do Diretor de Relações com Investidores

GUILHERME STRANO CASTELLAN, brasileiro, casado, administrador de empresas, portador da Cédula de Identidade RG nº 4.788.627-7, inscrito no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda ("CPF/MF") sob o nº 310.505.638-67, com endereço comercial na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, sala A17, bloco A, Parque Anhanguera, Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, na qualidade de **Diretor de Relações com Investidores** da **Natura &CO Holding S.A.**, sociedade por ações, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda ("CNPJ/MF") sob o nº 32.785.497/0001-97 ("Companhia"), vem, nos termos do Anexo C da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, conforme alterada ("Resolução CVM 80"), declarar que: **(i)** reviu o formulário de referência; **(ii)** todas as informações contidas no formulário atendem ao disposto na Resolução CVM 80, em especial aos arts. 15 a 20; e **(iii)** as informações nele contidas retratam de modo verdadeiro, preciso e completo as atividades da Companhia e dos riscos inerentes às suas atividades.

DocuSigned by:



73506012C52D4A2...

GUILHERME STRANO CASTELLAN

Diretor de Relações com Investidores

13.3 Declaração do diretor presidente/relações com investidores**natura &co****13.3. Declaração do Diretor Presidente / Relações com Investidores**

Não aplicável, visto que as declarações dos responsáveis pelo Formulário foram apresentadas nos demais itens desta seção 13.