

Índice

2. Comentário dos diretores	
2.1 Condições financeiras e patrimoniais	1
2.2 Resultados operacional e financeiro	12
2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases	16
2.4 Efeitos relevantes nas DFs	17
2.5 Medições não contábeis	18
2.6 Eventos subsequentes as DFs	21
2.7 Destinação de resultados	23
2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs	25
2.9 Comentários sobre itens não evidenciados	26
2.10 Planos de negócios	27
2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional	31
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	32
5.2 Descrição dos controles internos	41
5.3 Programa de integridade	44
5.4 Alterações significativas	53
5.5 Outras informações relevantes	54

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

2.1 Os diretores devem comentar sobre:

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 2023.

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 2023, disponíveis no website da Companhia, da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

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.

Para fins dessa Seção 2 do Formulário de Referência:

- 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. Não obstante, a Diretoria revisa regularmente as principais métricas de liquidez e financeiras descritas abaixo para avaliação de seus negócios atuais e prioridades para novos investimentos.

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 nos dados referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, 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), que correspondem respectivamente a 1,5 e 2,2, e pelo valor mantido em caixa pela Companhia no montante de R\$ 7,8 bilhões.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

A tabela abaixo representa o endividamento consolidado da Companhia em 31 de dezembro de 2023 (em milhões de R\$):

Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)	163,8
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	5.947,8
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	298,6
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	851,8
Endividamento	7.262,0
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)	5,7
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	(298,6)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	(851,8)
Dívida Bruta	6.117,3
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	(7.775,0)
Dívida Líquida	(1.657,7)

b) estrutura de capital

A Diretoria da Companhia acredita que a estrutura de capital da Companhia é adequada para o seu modelo de negócio e atende a seus objetivos, garantindo a continuidade dos negócios e oferecendo retorno aos acionistas e benefícios aos demais *stakeholders*. Além disso, a Diretoria entende que possui capacidade razoável para reduzir o custo de sua estrutura de capital.

A tabela abaixo apresenta a estrutura de capital da Companhia em 31 de dezembro de 2023 (em milhões de R\$, exceto percentuais):

Patrimônio líquido	23.120,5
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento	7.262,0
Total da fonte de capital	30.382,5
Patrimônio líquido ⁽ⁱ⁾	76,1, %
Empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento ⁽ⁱⁱ⁾	23,9%

(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 2023, a redução dos valores referentes aos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, foi atingida em razão dos seguintes fatores:

- Captações realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2023 referem-se basicamente à utilização de linha de crédito rotativa obtida pela controlada da Companhia, Natura &Co Luxembourg Holdings S.à.r.l ("Natura &Co Luxembourg") durante o exercício social, liquidada integralmente no decorrer do terceiro trimestre de 2023, com recursos provenientes da venda da Aesop, antiga controlada da Companhia.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

- Amortizações realizadas no exercício findo em 31 de dezembro de 2023 se devem, substancialmente, ao processo de rebalanceamento de dívida iniciado no terceiro trimestre de 2023, por meio do qual a Companhia realizou e liquidou: (i) oferta aos detentores dos títulos representativos de dívida da controlada da Companhia, Avon Products, Inc. para recompra de aproximadamente 90% dos títulos emitidos pelo valor de R\$ 1.156.743 (compreendendo R\$ 934.742 de principal, R\$ 193.086 de prêmio e R\$28.915 de juros provisionados); e (ii) oferta aos detentores dos títulos representativos de dívida da Natura &Co Luxembourg (com vencimento em 2028 e 2029) para recompra de aproximadamente 55% dos títulos emitidos por R\$ 4.142.906 (compreendendo R\$4.049.329 de principal, R\$ 5.800 de prêmio e R\$ 87.778 de juros provisionados). As demais amortizações realizadas no exercício incluem, ainda, o pagamento de montantes de dívida de capital de giro na Natura &Co Luxembourg no valor total de R\$2.402.790 (dos quais R\$ 1.283.025 referem-se à liquidação da posição em aberto na linha de crédito mencionada acima em captações do exercício.

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

Em 31 de dezembro de 2023, o caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo da Companhia totalizaram R\$ 7,75 bilhões, um aumento de aproximadamente 29% em comparação ao exercício social anterior, devido aos recursos remanescentes recebidos pela venda da Aesop, antiga controlada da Companhia. O caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários no ativo circulante representaram 18,1% do total de ativo em 31 de dezembro de 2023, em comparação a 11,0% em 31 de dezembro de 2022.

c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

No exercício social encerrado em 31 de dezembro 2023, a Companhia cumpriu integralmente seus compromissos financeiros, sendo que não há qualquer perspectiva de incapacidade financeira da Companhia.

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 Diretoria, portanto, 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 seu comprometimento em honrar com suas obrigações a possibilita ter acesso a linhas de créditos adicionais em condições confortáveis para captação de recursos via endividamento com instituições financeiras ou, ainda, realizar eventual aumento de capital mediante emissão de novas ações, caso seja 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 2023, correspondem a 1,5 e 2,2, respectivamente.

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

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Tradicionalmente, as necessidades de caixas da Companhia consistem em capital de giro, manutenção do endividamento, despesas de capital relacionadas a investimentos em operações, manutenção e ampliação de instalações, bem como aquisições.

As fontes de liquidez provêm dos fluxos de caixa das operações da Companhia (os quais podem variar de acordo com as flutuações de sua receita operacional, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e resultados financeiros) e empréstimos de curto e longo prazo. A Companhia financiou suas aquisições por meio de empréstimos de terceiros e estruturas envolvendo troca de ações, como fora a operação envolvendo a sua controlada, Avon Products, Inc. Assim, em suma, as principais fontes de financiamento para capital de giro, investimentos em ativos não circulantes e eventuais necessidade adicionais são: (i) caixa gerado a partir das 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 Natura.

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

A Companhia acredita, com base nos atuais planos operacionais e de investimentos, que o capital de giro, juntamente com outras fontes de financiamento e o fluxo de caixa gerado pelas operações da Companhia, serão suficientes para atender a necessidade de caixa para o capital de giro, passivos financeiros, gastos de capital e expansão de negócios para os próximos 12 meses. Se necessário, a Companhia também poderá avaliar aumentar sua flexibilidade financeira e cobrir quaisquer possíveis déficits em 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 2023, os empréstimos e financiamentos consistem principalmente em emissões de debêntures, notas comerciais, títulos de dívida ("Notes"), nos termos da Lei nº 4.131 e arrendamento mercantil financeiro.

Em 31 de dezembro de 2023, os empréstimos, financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, totalizaram R\$ 7.262,0 milhões, dos quais R\$ 462,4 milhões eram circulantes e R\$ 6.799,6 milhões eram não circulantes.

A tabela abaixo apresenta os vencimentos das dívidas consolidadas não circulantes da Companhia, incluindo passivos de arrendamento, em 31 de dezembro de 2023, observado que os valores estão indicados em milhões de R\$:

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

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	357,6	4.194,5	4.078,5	8.630,6	(2.518,8)	6.111,8
Passivo de arrendamento	401,2	912,5	135,2	1.448,9	(298,5)	1.150,4

O resumo dos empréstimos e financiamentos e debêntures e emissões de títulos circulantes e não circulantes no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2023 está demonstrado a seguir:

	Saldo em 31/12/2023	Moeda	Vencimento	Juros	Seguro/Garantias
Moeda Local					
FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)	3,5	Real	Junho de 2023	3,5% por ano	Carta de garantia emitida pelo Banco
Debêntures	1.962,2	Real	Julho de 2027 a Setembro de 2032	CDI+1,65%, CDI+0,8%, CDI+1,34% e CDI+1,60%	Garantia da Natura &Co Holding
Notas comerciais	517,5	Real	Setembro de 2025	CDI + 1,55%	Garantia da Natura &Co Holding
Lease financeiro	1.150,4	Real	Diversos até 2036	9% por ano + IPCA (3)	Alienação fiduciária de bens objeto de contratos de locação.
Capital de giro – Operações - Avon	1,8	Várias	Maior de 2022	SOFR + 7,7% por ano	N/A
Notes – Avon	129,5	Dólar americano	Março de 2043	Juros anuais de 8,45%	N/A
Notes - Lux	3,497,1	Dólar americano	Maior de 2028	4,125% por ano	Garantia da Natura &Co Holding
Total em moeda local	<u>7.262,0</u>				

Total geral
Circulante 462,4
Não Circulante 6.799,6

Debentures
Circulante 68,2
Não Circulante.... 1.852,7

(i) Taxa CDI - Taxa de Empréstimo Interbancário.

(ii) IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo

(iii) SOFR - Secured Overnight Financing Rate - é uma taxa de juros publicada pelo Federal Reserve Bank de Nova York

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

(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 dívidas da Companhia existentes em 31 de dezembro de 2023 possui cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. A dívida bruta é composta pelo somatório dos empréstimos e financiamentos e debêntures (circulante e não circulante), garantidas por garantias fidejussórias, como aval e fiança. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação brasileira em vigor, qual seja: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) passivos de arrendamento mercantil (garantia real); (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

Com o vencimento e liquidação antecipada das 9ª e 10ª séries de debêntures da controlada da Companhia, Natura Cosméticos, em dezembro de 2022, a partir do exercício social de 2023, a Companhia e suas subsidiárias não estão mais sujeitas à obrigação de calcular e divulgar 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.

Ainda, 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.

A Companhia possui, ainda, *covenants* relacionados a indicadores não financeiros conforme previsto em cada contrato descrito a seguir, estando em conformidade com o disposto nessas cláusulas em 31 de dezembro de 2023.

Covenants de Notas ESG, Notas de Natura &Co Luxemburgo, debênture e notas comerciais

Os contratos que regulam os títulos de dívida mencionados acima, contêm 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.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Excetuando-se a revolving credit facility do grupo, a qual estava 0% utilizada, os demais empréstimos e financiamentos estavam com 100% de suas linhas de crédito utilizadas em 31 de dezembro de 2023.

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 sociais de 2023 e 2022, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

(Em Milhões R\$)	2023	2022	A.V	A.H
RECEITA LÍQUIDA	26.737,3	29.223,7	100,0%	(8,5%)
Custo do produto vendido	(9.675,4)	(11.770,8)	(36,2%)	(17,8%)
LUCRO BRUTO	17.061,9	17.452,9	63,8%	(2,2%)
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(11.015,9)	(11.558,9)	(41,2%)	(4,7%)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(4.225,0)	(5.023,6)	(15,8%)	(15,9%)
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(605,9)	(604,8)	(2,3%)	0,2%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(1.369,9)	(649,2)	(5,1%)	111,0%
PREJUÍZO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	(154,8)	(383,6)	(0,6%)	(59,6%)
Resultado financeiro	(2.513,5)	(1.785,0)	(9,4%)	40,8%
PREJUÍZO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(2.668,3)	(2.168,6)	(10,0%)	23,0%
Imposto de renda e contribuição social	86,4	(92,3)	0,3%	(193,6%)
PREJUÍZO ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	(2.581,9)	(2.260,9)	(9,7%)	14,2%
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	5.556,5	(597,7)	20,8%	(1.029,6%)
LUCRO LÍQUIDO (PREJUÍZO) DO EXERCÍCIO	2.974,6	(2.858,6)	11,1%	(204,1%)

(em milhões de R\$)			
Referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro			
	2023	2022	Variação
Segmentos operacionais			
Natura &Co LATAM	20.440,8	22.027,3	(7,2%)
Avon International	6.286,8	7.196,0	(12,6%)

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Corporativo	9,7	0,3	3.133,3%
Receita líquida	26.737,3	29.223,6	(8,5%)

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

Receita líquida

- *Natura &Co LATAM:* A receita líquida apresentou queda de 7,2% em 2023, resultado explicado pela queda na categoria Casa e Estilo, pela diminuição de receita na marca Avon e pela depreciação cambial no período, compensado parcialmente pelo sólido crescimento da marca Natura no Brasil e na América Latina Hispânica. A margem bruta foi de 63,8% (59,7% em 2022), a expansão de 410 bps é explicada principalmente pelo aumento de preço, melhorias no mix de produtos e otimização do portfólio.
- *Avon International:* A receita líquida apresentou queda de 12,6%, impactada principalmente por um ambiente macroeconômico desafiador em alguns de seus principais mercados, pelos ajustes de portfólio na categoria Casa & Estilo e pela depreciação cambial no período. Mesmo com a contração de receita, a margem bruta foi de 63,6% (59,8% em 2022), expansão impulsionada por aumentos de preços e mix favorável de produtos.

Custo do produto vendido

Em 2023, nosso custo dos produtos vendidos apresentou redução de 17,8%, para R\$ 9.675,5 milhões, de R\$ 11.770,8 milhões em 2022, principalmente devido à redução nas vendas (em reais) em todas as marcas. O custo das vendas diminuiu 4,1% em relação à receita líquida, representando 36,2% da receita líquida em 2023 ante 40,3% em 2022, impulsionado principalmente pelos nossos níveis de preços e pelo nosso mix de vendas de produtos, cujo efeito mais do que compensou as pressões inflacionárias e o efeito das taxas de câmbio.

Com relação aos nossos principais segmentos reportados:

- *Natura &Co LATAM:* Em 2023, Natura &Co LATAM foi responsável por 76,4% do nosso custo total de vendas. O custo dos produtos vendidos diminuiu 16,7%, totalizando R\$ 7.395,3 milhões em 2023, comparado a R\$ 8.880,2 milhões em 2022. O custo dos produtos vendidos representou 36,2% da receita líquida do segmento em 2023, de 40,3% em 2022, com a redução sendo principalmente devido ao mix de vendas de produtos do segmento e à otimização do portfólio.
- *Avon International:* Em 2023, a Avon International foi responsável por 23,6% do nosso custo total de vendas, totalizando R\$ 2.287,3 milhões e 36,4% da sua receita líquida. Em 2022, o custo das vendas da Avon International totalizou R\$ 2.890,6 milhões, representando 40,2% da receita líquida do ano, sendo que a redução se deve principalmente ao mix de vendas de produtos do segmento e à otimização do portfólio.

Lucro bruto

Como resultado do exposto, o lucro bruto consolidado apresentou redução de 2,2%, totalizando R\$ 17.061,8 milhões em 2023, comparado com R\$ 17.452,9 milhões em

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

2022. Nossa margem bruta consolidada, que calculamos como o lucro bruto dividido pela receita líquida, expressa como um percentual, atingiu 63,8% em 2023, ante 59,7% em 2022. A expansão da nossa margem bruta está associada principalmente a maior rentabilidade, causada pelo aumento de preços e por um mix favorável de produtos vendidos, este último impulsionado principalmente pela otimização do portfólio.

Despesas operacionais

As despesas operacionais consolidadas apresentaram redução de 3,5%, totalizando R\$ 17.216,7 milhões em 2023, representando 64% da receita líquida consolidada em comparação com R\$ 17.836,5 milhões em 2022, quando representaram 61% da receita líquida, principalmente devido aos fatores listados abaixo.

Despesas de Vendas, Marketing e Logística

As despesas consolidadas com vendas, marketing e logística apresentaram redução de 4,7%, para um custo de R\$ 11.015,9 milhões em 2023, em comparação com um custo de R\$ 11.558,9 milhões em 2022. Essa redução é inferior à redução de 4,1% em nossa receita líquida e se deve principalmente a investimentos de marketing planejados durante o ano. Despesas com vendas, marketing e logística representaram 41,2% da nossa receita líquida em 2023, ante 39,6% em 2022.

Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos

As despesas administrativas, de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e outros projetos diminuíram 15,9% para R\$ 4.255,0 milhões em 2023, de R\$ 5.023,6 milhões em 2022. A redução deveu-se principalmente (i) ao impacto da taxa de câmbio de todas as unidades de negócios durante 2023, e (ii) menor nível de despesas corporativas, beneficiado pelas iniciativas implementadas pela administração, e (iii) redução de custos na Natura &Co LATAM e Avon International.

Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

Outras despesas operacionais tiveram aumento para R\$ 1.369,9 milhões em 2023, de R\$ 649,1 milhões em 2022. Essa mudança foi impulsionada principalmente pelo registro de impairment de goodwill associado à controlada Avon International (efeito não caixa) de R\$ 663 milhões.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Resultado Financeiro Líquido

As despesas financeiras líquidas totalizaram R\$ 2.513,5 milhões em 2023, comparadas a R\$ 1.785,0 milhões em 2022, e sua expansão se deve principalmente a (i) maiores perdas com derivativos financeiros e (ii) perdas com variação cambial, principalmente devido à desvalorização do peso argentino.

Despesas de Imposto de Renda e Contribuição Social

O lucro de imposto de renda e contribuição social foi de R\$ 86,4 milhões em 2023, contra uma despesa de R\$ 92,4 milhões em 2022. Essa redução nas despesas de imposto de renda e contribuição social deveu-se principalmente a maiores subsídios governamentais para investimentos recebidos no Brasil durante 2023 em comparação com 2022.

Lucro Líquido (Perda) do Período

Pelos motivos descritos acima, tivemos um lucro líquido de R\$ 2.974,5 milhões (equivalente a 11,1% da receita líquida) em 2023, comparado a um prejuízo líquido de R\$ 2.858,6 milhões (equivalente a 9,8% da receita líquida) em 2022.

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 apresenta 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:

Valores em milhões de R\$	Referente encerrado em dezembro	ao exercício 31 de	
	2023	2022	Variação
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades operacionais	(2.347,7)	671,5	449,6%
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de investimento	9.953,6	(771,8)	(1.389,7%)
Caixa (utilizado nas) gerado pelas atividades de financiamento	(7.761,8)	598,5	(1.396,9%)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(288,9)	(309,8)	(6,7%)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	(444,8)	188,4	(336,1%)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	4.195,7	4.007,3	4,7%
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	3.750,9	4.195,7	(10,6%)

Em 2023, o fluxo de caixa operacional foi de (R\$ 2.347,7) milhões, impactado principalmente pela liquidação dos derivativos relacionados ao exercício de *liability management* no valor de (R\$ 1,5 bilhão), registro de *impairment* de *goodwill* da marca Avon (R\$ 663,9) milhões e um maior consumo de capital de giro no ano.

O fluxo de caixa gerado pelas atividades de investimentos está fortemente impactado em 2023 pelos recursos oriundos da venda da antiga controlada Aesop, no valor aproximado de R\$ 12,3 bilhões.

2.1 Condições financeiras e patrimoniais

O fluxo de caixa utilizado nas atividades de financiamento, está associado ao menor volume de empréstimos e financiamentos captados em 2023, bem como com o processo de redução do endividamento da Companhia iniciado no Q3-23.

Tais efeitos, associados com o efeito de variação cambial sobre o caixa da Companhia, associado ao fato da linha de títulos e valores mobiliários circulante ter alcançado o valor de R\$ 4.024 milhões (comparado a R\$ 1.800 milhões), trouxeram uma redução no caixa disponível em 2023 no valor de R\$ 444,8 milhões.

2.2 Resultados operacional e financeiro

2.2 – Os diretores devem comentar:

a) resultados das operações da Companhia

(i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita

Receita líquida

A receita da Companhia 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\$ 26.737,3 no exercício findo em 31 de dezembro de 2023 (R\$ 29.223,7 no exercício findo em 31 de dezembro de 2022), apresentando uma queda de, aproximadamente, 8,5% quando comparado ao exercício anterior. O ano de 2023 foi um ano de simplificação do modelo de negócios da Companhia, que além realizar ajustes no modelo comercial e de portfólio em diversas regiões, foi também impactada pela depreciação cambial e por um ambiente macroeconômico desafiador em alguns de seus principais mercados.

Receita de vendas no Brasil

Em 2023, 76,5% da receita líquida da Companhia foi proveniente do segmento Natura &Co LATAM. Destas, 44,9% são oriundas do Brasil, derivando das vendas dos produtos pelas consultoras de beleza. A receita da Companhia provém, substancialmente, de suas operações, do número de consultoras e de sua produtividade. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente, majoritariamente, da venda de produtos nos países onde se opera com a marca Avon.

A tabela a seguir a segregação da receita líquida por região / país participação nos exercícios encerrados em 31 de dezembro de 2023 e 2022:

	Período encerrado em 31 de dezembro de	
	2023	2022
Ásia	5,0%	5,3%
América do Norte	14,7%	15,3%
México	12,3%	12,2%
Outros	2,4%	3,1%
América do Sul	61,6%	59,9%
Brasil	44,9%	38,6%
Argentina	6,4%	10,3%
Outros	10,3%	11,1%
Europa, Oriente Médio e África (EMEA)	18,7%	19,4%
Reino Unido	1,0%	2,0%
Outros	17,7%	17,5%
Consolidado	100,0%	100,0%

(ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Ambiente Macroeconômico

Os resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de produtos nos

2.2 Resultados operacional e financeiro

países em que a Companhia opera. A demanda por 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. Os 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 2023.

Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de 2023

Crescimento do PIB ⁽ⁱ⁾	2,9%
Inflação (IGP-M) ⁽ⁱⁱ⁾	(3,2%)
Inflação (IPCA) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	4,6%
Taxa interbancária (CDI) ^(iv)	13,0%
Taxa de juros a longo prazo (média) ^(v)	6,5%
Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00	4,8413
Taxa de câmbio média por US\$1,00 ^(vi)	5,21
Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano ^(vii)	(7,2%)
Taxa de desemprego ^(viii)	7,8%

Fontes: IBGE, Banco Central do Brasil, B3 e FGV.

- (i) O crescimento do PIB é apresentado para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2023, 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.*

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

2.2 Resultados operacional e financeiro

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. Ao longo de 2023, com o início da estabilização das taxas de inflação, o Banco Central do Brasil iniciou um ciclo de redução na taxa SELIC, a qual encerrou 2023 em 11,75%.

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 *comodities* e do custo com energia e pessoal.

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 e ao euro, 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 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 através de dois centros de *hedge*, um no Brasil (responsável pelas exposições nos países da América Latina) e outro em Luxemburgo (responsável pelas exposições internacionais). Para a redução da referida exposição, foram implementadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

A política de mitigação de riscos cambiais da Natura &Co Holding, estabelece que exposições transacionais acima de um determinado valor, mensal ou acumulado no ano, devem ser mitigadas

2.2 Resultados operacional e financeiro

para a moeda funcional dessa entidade, já as exposições financeiras (i.e. dívidas) devem obrigatoriamente ser mitigadas para a moeda funcional da entidade.

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 parcialmente as taxas de juros de seus ativos e passivos atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI ou taxas pós-fixadas de referência da moeda em questão (ex. SOFR para Dólares americanos) os empréstimos e financiamentos, por sua vez, 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. No caso de dívidas emitidas com taxas de juros ligadas a índices de preços ou outros indicadores de mercado diferente de taxas pós-fixadas, a Natura &Co utiliza-se de instrumentos de derivativos para eliminar tais exposições.

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");
- 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 acima.

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 acima.

2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases

2.3 - Os diretores devem comentar:

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 2023

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2023 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.

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 2023.

2.4 Efeitos relevantes nas DFs

2.4 – Os diretores devem comentar os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a causar nas demonstrações financeiras do emissor e em seus resultados:

a) introdução ou alienação de segmento operacional

Em 30 de agosto de 2023, a Companhia concluiu a venda da antiga controlada Aesop à L’Oreal após a obtenção de todas as aprovações regulatórias pertinentes, pela contraprestação total de R\$12.429,2 milhões. O ganho total auferido na baixa dos ativos e passivos da antiga controlada é reconhecido como resultado das operações descontinuadas líquido de imposto de renda e contribuição social e foi de R\$7.377,8 milhões.

Em 29 de dezembro de 2023, a Companhia concluiu a venda da antiga controlada, The Body Shop à Aurelius Investment Advisory Limited após a obtenção de todas as aprovações regulatórias pertinentes, pela contraprestação total de R\$ 829,5 milhões. Com a assinatura do acordo de exclusividade para a venda da The Body Shop, em outubro de 2023, foi reconhecida perda por redução ao valor recuperável dos ativos líquidos mantidos para venda no montante de R\$4.007,7 milhões quando de sua mensuração ao valor justo deduzidos dos custos de venda (reconhecido em resultado de operações descontinuadas).

Fora auferido ganho na baixa dos ativos e passivos mantidos para venda, substancialmente ocasionado pela reclassificação de ganhos de conversão de balanço acumulados e reconhecidos em outros resultados abrangentes no montante de R\$1.622,4 milhões e a baixa de *goodwill* no montante de R\$4.861,8 milhões (reconhecido em resultado de operações descontinuadas).

b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

As participações societárias alienadas ao longo de 2023 estão apresentadas no item 2.4 (a) acima.

c) eventos ou operações não usuais

Além das alienações descritas no item 2.4 (a) acima, não ocorreram eventos ou operações não usuais com efeitos relevantes, ocorridos e esperados, alterações significativas nas práticas contábeis no último exercício social.

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.

O 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"). O 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 medições de desempenho operacional.

A Margem EBITDA corresponde ao EBITDA dividido pela receita líquida consolidada da Companhia, expresso em percentual, e a Margem EBITDA Ajustado corresponde ao EBITDA Ajustado dividido pela receita líquida consolidada da Companhia, expresso em percentual.

O 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. A 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) Fazer conciliações 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 2023 (em R\$ milhões)
Lucro líquido do exercício	2.974,4
Resultado financeiro líquido	2.513,5
Imposto de renda e contribuição social.....	(86,4)
Depreciação e amortização	1.588,0
Operações descontinuadas ⁽¹⁾	(5.556,5)
EBITDA	1.433,0
Custos de integração e transformação ⁽²⁾	770,2
Custo de Reestruturação e perda por redução ao valor recuperável ⁽³⁾	685,9
Outras (receitas) / despesas não recorrentes ⁽⁴⁾	(164,3)
EBITDA Ajustado	2.724,8
Receita líquida	26.737,3

2.5 Medições não contábeis

	Em 31 de dezembro de 2023 (em R\$ milhões)
Margem EBITDA	5,3%
Margem EBITDA Ajustado	10,2%

- (1) Refere-se a separação dos negócios de Avon nos EUA, Aesop e The Body Shop.
- (2) Custos não recorrentes incorridos em relação a programas de reestruturação iniciados na Natura &Co LATAM e Avon.
- (3) Refere-se substancialmente a perda por redução ao valor recuperável referente a uma parcela do goodwill gerado na aquisição da Avon.
- (4) Refere-se basicamente a créditos tributários registrados em Natura &Co LATAM.

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)	163,8
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	5.947,8
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	298,6
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	851,8
Endividamento	7.262,0
Instrumentos financeiros derivativos (passivo circulante e não circulante)	5,7
Passivo de Arrendamento (passivo circulante)	(298,6)
Passivo de Arrendamento (passivo não circulante)	(851,8)
Dívida Bruta	6.117,3
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo	(7.775,0)
circulantes e não circulantes	
Dívida Líquida	(1.657,7)

(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 e adicionais 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. O EBITDA, o EBITDA Ajustado e a Margem EBITDA Ajustado possuem limitações e devem ser analisados em conjunto com as Demonstrações Financeiras da Companhia para que seja possível visualizar o panorama completo da rentabilidade da Companhia, na medida em que não consideram determinados custos decorrentes dos negócios da Companhia, os quais podem afetar

2.5 Medições não contábeis

significativamente os lucros líquidos da Companhia, tais como resultado financeiro, líquido, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

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 - Identificar e comentar qualquer evento subsequente às últimas demonstrações financeiras de encerramento de exercício social que as altere substancialmente

Conforme descrito nas demonstrações financeiras consolidadas do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, aprovada pelo Conselho de Administração em 07 de março de 2024, houve os seguintes eventos subsequentes às referidas demonstrações financeiras:

a) Anúncio de entrada da antiga controlada The Body Shop em recuperação judicial no Reino Unido:

Durante o mês de janeiro de 2024, veio a público a informação que sob a condução de seus novos controladores, a antiga controlada da Companhia, The Body Shop, impetrou com pedido de recuperação judicial no Reino Unido, abarcando suas operações comerciais naquele país. O recebimento destas informações levou a administração da Companhia a avaliar se eventuais desdobramentos subsequentes à data do balanço produziram efeitos sobre as demonstrações financeiras. Os principais recebíveis eventualmente impactados e as considerações da administração estão incluídos abaixo:

a.1) Recebíveis oriundos da alienação da antiga controlada The Body Shop:

Conforme divulgado na nota explicativa nº 5.5 das Demonstrações Financeiras, a Companhia possui recebíveis vencíveis em 2025 e 2026 contingentes ao atendimento de determinadas metas de desempenho por parte da antiga controlada The Body Shop em cada um dos anos fiscais respectivos anteriores. Com base nas análises da administração e nas informações disponíveis em 31 de dezembro de 2023, não havia naquela data indicações ou outras evidências que apontassem que as metas de desempenho associadas a tais recebíveis não seriam atingidas e, consequentemente, de que o valor justo reconhecido em 31 de dezembro de 2023 devesse ser alterado.

De maneira semelhante, a Companhia também não identificou indicativos de que o risco de crédito da contraparte (a adquirente, Aurelius Group) em relação a este recebível e também à parcela fixa divulgada na nota explicativa nº 36.2 tenha aumentado de maneira significativa a ponto de ensejar reconhecimento de perdas de crédito esperadas em 31 de dezembro de 2023.

A administração segue monitorando os desenvolvimentos sobre as operações da antiga controlada The Body Shop para avaliar se estes afetam o valor justo do recebível e ensejam ajustes contábeis nas demonstrações financeiras de períodos vindouros.

A Diretoria entende que não há efeitos financeiros que possam ser estimados no momento, no entanto, seguirá monitorando os desenvolvimentos sobre as operações da antiga controlada, The Body Shop, para avaliar o desdobramento da recuperação judicial e possíveis eventos que possam levar ao descumprimento da obrigação de pagamento da segunda parcela fixa e afetar o valor justo do recebível de maneira a ensejar possíveis impactos financeiros à Companhia em períodos vindouros.

b) Recebíveis operacionais da controlada Avon junto à The Body Shop:

Em 31 de dezembro de 2023, a controlada Avon possuía recebíveis junto à antiga controlada, The Body Shop oriundos da manufatura de produtos nos valores totais de R\$56.982. A Companhia continuará avaliando os potenciais impactos sobre a operação da antiga controlada, The Body Shop, para auferir se há aumento significativo no risco de crédito que possa causar eventuais

2.6 Eventos subsequentes as DFs

impactos à receita de sua controlada Avon e, conseqüentemente, requerer o reconhecimento de perdas sobre esses recebíveis.

c) Distribuição de dividendos:

Em 11 de março de 2024, o Conselho de Administração da Companhia aprovou a distribuição de dividendos no montante total de R\$ 979.176, contemplando (i) a parcela dos dividendos mínimos obrigatórios no valor de R\$ 293.986, referentes a 30% do lucro líquido do exercício ajustado, e (ii) o valor previamente destinado a reserva de lucro, no valor de R\$685.190. Nos termos do Aviso aos Acionistas divulgado em 19 de março de 2024, o valor por ação final apurado corresponde a R\$0,707658 por ação, excluídas as ações em tesouraria. O pagamento dos dividendos ocorrerá em 19 de abril de 2024.

2.7 Destinação de resultados

2.7 – Os diretores devem comentar a destinação dos resultados sociais, indicado:

(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 das S.A., que determina 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 poderá aprovar, a destinação do excesso para a constituição de reserva de lucros a realizar. 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).

(a.i) Valores das Retenções de Lucro

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, a Companhia registrou um lucro líquido no valor de R\$979.176.000,00, cuja destinação está descrita abaixo:

Reserva Legal: R\$ 0,00

(a.ii) Percentuais em relação aos lucros totais declarados

Reserva Legal: 0,00%

(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 29), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima, e na Lei das S.A.. 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, a possibilidade de destinação do montante que ultrapassar o dividendo mínimo obrigatório à constituição de reserva de lucros a realizar, conforme mencionado no item 2.7 (a) acima.

(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 29, parágrafos 2º e 3º), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima, e na Lei nº das S.A.. 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 ou de reservas de lucros.

2.7 Destinação de resultados

(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 S.A., 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 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.

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>	2023
Até um ano	273,5
De um a cinco anos	487,0
Acima de 5 anos	0,8
Total	761,3

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 2023 (em R\$ milhões)	
Software	391,1
Máquinas e Acessórios	51,5
Benfeitorias em propriedade de terceiros	47,4
Edifícios e Instalações	17,0
Equipamentos de informática	23,3
Móveis e utensílios	57,6
Projetos em andamento	376,5
Outros investimentos	96,8
Total de aquisições de imobilizado e intangível	1.061,2

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\$)	2023
Orçado	1.625,0
Realizado	1.061,2

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 2024

O orçamento de capital previsto para a Companhia para o ano de 2024 é de R\$ 950 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

2.10 Planos de negócios

planejados os seguintes investimentos: (i) projetos de digitalização e tecnologia da informação; (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 2023, 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 2023 foram consistentes com o apresentado nos últimos anos.

a) oportunidades inseridas no plano de negócios do emissor relacionadas a questões ASG

Diante do desequilíbrio socioambiental global que se aprofunda, a busca pela manutenção dos recursos existentes, mitigando ou impedindo uma exaustão ainda maior do planeta, como é entendido o conceito de sustentabilidade, não é mais suficiente. Nesse contexto, urge a criação de uma agenda de impacto mais transformacional para os negócios, que aborde a restauração do que já foi degradado ou permanentemente extinto pela ação humana, fundamentada no conceito de regeneração.

Fazer negócios de maneira regenerativa vai além das práticas aplicáveis à produção agrícola e de recuperação de solo e floresta. Natura &Co acredita que fatores humanos e sociais são indissociáveis dos desafios ambientais, sendo essenciais para uma nova estratégia pautada em regeneração. Uma trajetória que iniciamos e vinculamos diretamente às novas metas da Visão de Sustentabilidade - Compromisso com a Vida para 2030 da Natura &Co e à Visão 2050 da Natura, guiando os próximos avanços e decisões da empresa.

A estratégia de regeneração nos reconecta com uma das nossas crenças registradas há mais de 30 anos e a Razão de Ser da Natura: o "Bem Estar Bem". Ao adotar em 2023 a regeneração como centro de nossa estratégia empresarial, iniciamos um novo ciclo de compromissos com as pessoas e o planeta, reforçando o nosso jeito de fazer negócios e repactuando a essência da Natura. Muitas das iniciativas adotadas pela Natura ao longo das últimas décadas já refletem práticas regenerativas, incluindo a escolha pelo modelo de venda direta e o envolvimento na Amazônia com povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares, fundamentado na sociobioeconomia.

Em 2023, celebramos o terceiro ano, do Compromisso com a Vida, lançado em 2020, cujo objetivo é abordar alguns dos desafios globais mais urgentes. Nos últimos três anos, registramos avanços

2.10 Planos de negócios

significativos em nosso compromisso - e é gratificante observar que ele permanece firme: o alinhamento com as necessidades urgentes de nosso planeta e das pessoas discutindo a crise climática, a proteção dos direitos humanos, e a construção de uma economia circular e mais regenerativa.

Levando em consideração as metas que já alcançamos e o cenário em transformação, em 2023 revisamos as nossas metas do Compromisso com a Vida, para ficarmos alinhados com a nossa análise da materialidade e que se vinculam aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Em 2023 obtivemos os seguintes destaques e oportunidades inseridos no plano de negócios relacionados a questões ASG:

1. Definimos metas baseadas na ciência para os escopos 1, 2 e 3, no âmbito de nossa jornada Net Zero, com foco em uma redução absoluta de 42% até 2030
2. Garantimos a igualdade salarial entre mulheres e homens
3. Atingimos 100% na meta de salário digno para nossos colaboradores em mais de 53 países*
4. Chegamos a 86,2% de embalagens recicláveis, reutilizáveis e compostáveis
5. Superamos a marca de 10,1 mil famílias impactadas positivamente pelo programa Natura Amazônia
6. Anunciamos a incorporação do conceito de Regeneração à estratégia da Natura
7. Realizamos uma avaliação-piloto regenerativa em seis ingredientes Natura &Co, com base nas premissas da Union for Ethical BioTrade (UEBT)
8. IP&L: a metodologia IP&L (Integrated Profit & Loss) determinou que, para cada R\$ 1 de receita, os negócios da Natura, incluindo as operações integradas com a Avon América Latina em 2023, resultaram em R\$ 2,7 de impacto socioambiental positivo
9. Participação ativa de Natura &Co na COP28 e Semana do Clima em Nova York

*O parâmetro compreende a renda mínima necessária para que uma pessoa consiga suprir as necessidades básicas como: alimentação, aluguel, saúde, educação entre outros. No cálculo considera-se remunerações garantidas e vale alimentação. São considerados todos os colaboradores com contrato regular do ano base 2023, exceto estagiários e jovem aprendizes.

Principais Reconhecimentos e Certificações ASG em 2023:

- Desde 2020, Natura &Co é certificada como Empresa B pelo B Lab. Empresas B atendem aos mais altos padrões de verificação de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal ao conciliar lucro e propósito.
- Selo Pró-Ética concedido à Natura pelo quinto ano consecutivo
- Para o CDP Clima, Natura manteve uma pontuação A- e Avon International alcançou uma pontuação B pela sua primeira divulgação em cinco anos. A Natura ainda foi novamente destacada no índice de Engajamento com Fornecedores (SER) do CDP pelo trabalho com a cadeia de valor.
- Natura &Co faz parte do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3) pelo 18º ano consecutivo (considerando as participações anteriores a 2019 de Natura Cosméticos S.A.)
- Desde que o ICO2 (índice Carbono Eficiente da B3) foi criado, em 2010, a Natura faz parte dele
- O Globescan Top Sustainability Leaders deu a Natura &Co o 4º lugar entre as empresas globais mais reconhecidas em sustentabilidade sendo líder na América Latina

Além disso, pela primeira vez a Natura &Co divulgou em 2023 seu primeiro Relatório Anual Integrado, incluindo todas suas unidades de negócios. Alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos Dez Princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o relatório

2.10 Planos de negócios

também apresenta o Databook América Latina, que reúne os principais indicadores de sustentabilidade e gestão da região, organizados por framework (GRI, SASB e Gestão Estratégica de Natura &Co). O recurso disponibiliza dados quantitativos e fatos relacionados a perto de 300 indicadores, organizados por tema, para facilitar qualquer pesquisa.

O Relatório Integrado é assegurado externamente e incorpora as principais referências de divulgação de resultados corporativos internacionais, em conformidade com as normas da Global Reporting Initiative (GRI), a Estrutura Internacional do Relato Integrado (Integrated Reporting Framework) da IFRS, e leva em consideração os indicadores do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) para o setor de produtos domésticos e cuidados pessoais, assim como as diretrizes do Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e do Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD).

Disponível em nosso site de relações com investidores: <https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-anuais/>

2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional

2.11 - Outros fatores com influência relevante

Não existem outros fatores com influência relevante não divulgados nos demais itens desta seção 2.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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/pt-br); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

Para os riscos de mercado, além de uma política de riscos cambial, também operamos sob uma norma geral de tesouraria que contém regras 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 *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ("COSO") 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 pela Auditoria Interna, trabalhando de forma independente para verificar a eficácia do modelo de forma detectiva.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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 interativo 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:

Riscos estratégicos

A avaliação dos riscos estratégicos é feita com base no nosso Plano Estratégico, que é um documento de suma importância, pois direciona 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 nos respectivos Comitês Executivos de cada unidade de negócio e submetidas para aprovação do Conselho de Administração.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

Efetuamos a gestão de nossas marcas, do modelo comercial e de nossa atratividade para as consultoras e representantes nos mercados onde atuamos. Portanto, monitoramos permanentemente este setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos de nossas consumidoras, para buscarmos novas forma de operar. 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 na revitalização da venda direta (venda por relações) a fim de manter relacionamentos estreitos e de qualidade com as consultoras, representantes e clientes finais.

A inovação é objeto de investimentos constantes em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, e-commerce, 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.

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 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” e “Mudanças Climáticas”, 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 Sustentabilidade¹.

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 sanitária garante, ainda, o monitoramento dos nossos produtos após seu lançamento, o que

¹ 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

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 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 Regulatórios e de Integridade

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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.

No que diz respeito à Ética e Compliance, todos os colaboradores das empresas do Grupo Natura &Co, incluindo os membros do Conselho de Administração, devem seguir o nosso Código de Conduta Global. Para isso, todos recebem anualmente uma certificação sobre referido documento, o qual abrange pontos específicos das nossas Políticas Globais, como a de Anticorrupção, Anti-Lavagem de Dinheiro, Conflito de Interesses, Respeito no Local de Trabalho (que trata de assuntos como assédio e discriminação) e a de Privacidade de Dados.

O Código de Conduta Global também é a base do Código de Conduta do Fornecedor e das regras da força de vendas. Tais documentos são revistos periodicamente pelo Comitê de Auditoria. Contamos, ainda, com uma área de Compliance, descrita no item 5.3 deste Formulário, responsável por analisar eventuais violações do Código de Conduta, às leis ou políticas aplicáveis.

Adicionalmente, temos área dedicada a Gestão de Riscos de Fornecedores, são aplicadas avaliações que incluem riscos reputacionais, financeiros, cibernéticos, legais, ambientais, sociais. Anualmente, realizamos um processo de avaliação de riscos anticorrupção, lavagem de dinheiro, concorrencial, privacidade de dados e trade sanctions.

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, 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.

Para os riscos descritos no item 4.3 deste Formulário de Referência, destacadamente quanto ao risco da taxa de câmbio dos empréstimos e financiamentos, nossas políticas requerem que operações contratados em moeda distinta da moeda local sejam protegidas como forma de evitar a concretização de tais riscos. 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,

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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", "2023" 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/ac3ac61d-a5b8-ebaf-c8ca-745feffa17ba?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 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

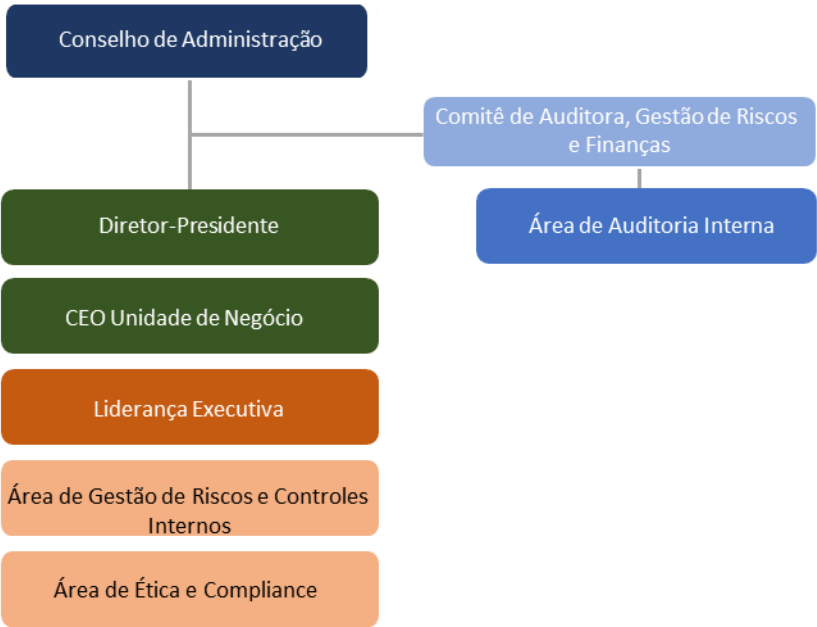
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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, 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 10 de abril de 2024. 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;

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

- (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.



(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

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

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, 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 riscos e controles 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 do Grupo e Diretor Financeiro, avaliamos em 31 de dezembro de 2023, a eficácia do ambiente de controles internos sobre relatórios financeiros. As deficiências não remediadas no exercício de 2023, 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 Liderança de Controles Internos e Gestão de Riscos da Holding, possui reporte direto ao Comitê de Auditoria, Riscos e de Finanças da Natura &CO. Suas atividades incluem a supervisão da gestão de Controles Internos, Gestão de Riscos e Auditoria Interna em nível executivo operacional. 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 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

5.2 Descrição dos controles internos

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 2023, os auditores independentes não identificaram qualquer deficiência significativa, mas apontaram outras deficiências em relação a:

- (i) Aprimorar o processo de revisão de fechamento contábil e notas explicativas;
- (ii) Fragilidade na formalização de revisão do controle de lançamentos manuais; e
- (iii) 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) falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles (ii) ambiente de controle interno, conhecimento e experiência dos responsáveis; (iii) pela execução dos controles, desenho de processos e controles, treinamento e cultura de controle interno, supervisão dos responsáveis; e (iv) 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.

(I) Aprimorar o processo de revisão de fechamento contábil e notas explicativas

Comentários da Administração: Temos as seguintes ações planejadas: (i) Implementação de um controle específico para asseguar de dados no processo de consolidação; (ii) Implementação de um controle de revisão específico para divulgação de transações não usuais; e (iii) Treinamentos aos responsáveis pelas demonstrações financeiras.

(II) Fragilidade na formalização de revisão do controle de lançamentos manuais

5.2 Descrição dos controles internos

Comentários da Administração: Foram implementados novos itens no check list de controle de lançamentos manuais em Q4 de 2023 que garantam a precisão e integridade na formalização da revisão, incluindo dupla conferência da revisão.

(III) Falhas na gestão dos acessos aos sistemas:

Comentários da Administração: Reforçar junto aos executores, revisores e gestores o processo e as principais etapas de acesso de acordo com instruções de trabalho disponíveis na intranet. Adicionalmente, avaliar estratégias de automação com workflow de aprovação que garanta o cumprimento de todas as etapas prevista na instrução de trabalho.

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) se o emissor possui regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, identificando, em caso positivo:

1. O nosso Código de Conduta Global, tanto para colaboradores quanto para fornecedores, atualizado e publicado, respectivamente, em Agosto de 2023 e em Julho de 2022 ("Código de Conduta");¹
2. A Política Global Anticorrupção do Grupo, atualizada e publicada em Março de 2023;
3. A Política de Conflito de Interesses do Grupo, atualizada e publicada em Junho de 2023;
4. A Política Global de Sanções Comerciais, lançada em Agosto de 2022; e
5. Política Anticoncorrencial, atualizada em novembro de 2022; e
6. Política de Divulgação de Informação e Negociação de Valores Mobiliários, atualizada em junho de 2023.

Tais políticas são periodicamente revisadas para garantir adequação às leis dos países onde atuamos, e, também, maior aderência às melhores práticas de mercado.

Além de treinarmos, anualmente, os nossos colaboradores sobre as políticas referidas acima, ao realizarmos a campanha anual de certificação de adesão ao nosso Código de Conduta, também temos uma série de programas de treinamentos específicos e comunicações internas para encorajar nossos colaboradores e fornecedores 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 às demais políticas, sem medo de retaliação.

A Natura ainda conta com sistemas de aprovação de todas as contribuições de caridades e interações com oficiais do governo, que deverão ser revisadas e aprovadas pela equipe de ética e Compliance, de forma a evitar qualquer desvio ou atuação indevida junto a oficiais do governo.

Por fim, também, contamos com um robusto programa de devida diligência que tem por finalidade identificar os nossos parceiros comerciais e contratar apenas com aqueles que tenham uma atuação ética.

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.

¹ Tanto nosso Código de Conduta Global para colaboradores, quanto para fornecedores, estão disponíveis 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

Os mecanismos e procedimentos de integridade são regulados pelos seguintes normativos internos:

Códigos, Políticas e Regimentos de Integridade

- Código de Conduta Global para colaboradores: os Códigos de Conduta da Avon e Natura & Co foram unificados em Out/2023, o qual encontra-se traduzido para 23 línguas e está disponível na intranet e no site de Relações com Investidores.

A revisão do nosso Código de Conduta Global para colaboradores é feita periodicamente, e aprovada sempre pelo Comitê de Auditoria, que reporta as principais alterações ao Conselho de Administração. Este documento, 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 enquanto colaborador da Natura &Co 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 integridade ao nosso propósito e valores, sem abrir mão do respeito às normas e leis dos países onde realizamos negócios. Nossos valores estão expostos no Código de Conduta Global do Grupo Natura &Co, que compreende diretrizes relativas ao nosso compromisso com o planeta, as pessoas, com as comunidades em que atuamos e com a nossa forma de operar ética e responsável. Para além do cumprimento e alinhamento às leis vigentes nos países onde operamos, no que diz respeito a temas como corrupção, lavagem de dinheiro, proteção de dados e antitruste, o documento apresenta diretrizes e determina condutas claras acerca de temas como direitos humanos, discriminação, conflitos de interesses, contratação de fornecedores, due diligence de terceiros, respeito ao meio ambiente e relação com as nossas comunidades, entre outros tópicos.

Para a disseminação de nossos valores e princípios em nossa cadeia de valor, em 2022, também publicamos o Código Global de Conduta do Fornecedor. O Código de Conduta Global para colaboradores foi atualizado e publicado em 30 de agosto de 2023.

- Política Anticorrupção do Grupo: Em 2011, implementamos a Política Anticorrupção, 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 com todas as demais leis e regulamentos anticorrupção aplicáveis nos países onde realizamos negócios. 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. A referida política se aplica indistintamente a todas as unidades de negócio do grupo Natura &Co desde setembro de 2021, tendo sido apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria naquele mesmo ano. Uma importante inovação trazida na revisão de 2021 foi a implementação, na Natura &Co, 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. Em 2023, foi realizada a última revisão e alteração desta Política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance para garantir orientação adicional para colaboradores sobre aprovações de terceiros.
- Política de Conflito de Interesses: Em dezembro de 2022, foi atualizada e lançada a nova Política de Conflito de Interesses do Grupo, devida e previamente aprovada pelo Comitê de Auditoria,. 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

5.3 Programa de integridade

interesses da Companhia estabelecendo, para tanto, diretrizes, critérios, responsabilidades e formas de prevenção de um conflito de interesses efetivo ou aparente, buscando assegurar a adoção dos mais elevados padrões de ética, integridade e transparência. A política ainda prevê as regras para que colaboradores recebam ou ofereçam presentes, brindes, viagens e entretenimentos, ressaltando que, em casos de dúvidas, devem consultar o representante local do time de Ética & Compliance.

- Política Global de Sanções Comerciais: Atualizada em Agosto de 2022, esta Política estabelece os princípios que regem a conduta de todos os funcionários, conselheiros e diretores da Natura &Co no que diz respeito à observância das diversas leis de sanções vigentes nos países onde ou com quem realizamos negócios, fornecendo orientações claras sobre como e quando uma aprovação prévia é necessária para uma conduta específica nesse sentido. Referida política proíbe qualquer transação direta ou indireta com Países Proibidos ou Pessoas Proibidas, a menos que previamente autorizada, segundo seus termos específicos.
- Política Global Antitruste: Em 2022, lançamos a Política Global Antitruste e as Diretrizes para Coleta de Inteligência de Mercado e Troca de Informações para manter um ambiente de negócios justo e transparente, em conformidade com os princípios e valores da Natura &Co. Nos últimos anos, concentramos esforços na construção, implementação e manutenção de um Programa de Conformidade Antitruste da Natura &Co, que se concentra no tom da liderança, conhecimento e conscientização, monitoramento e controles. Implementamos com sucesso treinamentos globais dedicados à antitruste online para centenas de funcionários em todo o mundo, juntamente com treinamentos presenciais direcionados localmente, em todo o grupo nos principais mercados para funções comerciais-chave. Uma comunicação contínua e materiais de treinamento concisos permitiram que esse tópico importante permanecesse em destaque, garantindo que nossos funcionários tenham as ferramentas e o conhecimento certos para desempenhar seu papel em garantir que façamos negócios de maneira justa e correta.
- Política de Divulgação de Informação e Negociação de Valores Mobiliários: Atualizada em junho de 2023, foi formulada de acordo com as normas da CVM, tem por objetivos: (i) estabelecer os procedimentos relacionados à divulgação de Fatos Relevantes; (ii) estabelecer padrões de boa conduta que devem ser observados pelas Pessoas Vinculadas; (iii) assegurar o cumprimento das leis e regras que coíbem a prática de Insider Trading; e (iv) estabelecer as regras e diretrizes que deverão ser observadas pelo DRI da Companhia, pelo Comitê de Divulgação e pelas demais Pessoas Vinculadas para assegurar a observância das melhores práticas para a negociação dos Valores Mobiliários e para a manutenção do sigilo de Informações Não-Públicas Relevantes (Informações Privilegiadas).

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 recebimento de alegações de suspeitas de violação ao Código de Conduta Natura &Co e/ou nossas políticas internas ou legislação local. Este canal está disponível 24 horas, 7 dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo que as denúncias 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

5.3 Programa de integridade

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. Adotamos uma abordagem integrada com outras funções para garantir que todos os assuntos sejam tratados por especialistas, de forma consistente, coordenados e escalados adequadamente. Não admitimos qualquer forma de retaliação contra aqueles que compartilharem uma preocupação, levantarem dúvidas ou denunciarem suspeita de violação do Código de Conduta ou de políticas internas. Toda denúncia é apurada segundo protocolo interno e os casos confirmados são deliberados no Comitê de Remediação. Casos classificados como graves ou gravíssimos, são endereçados para discussão do Comitê de Ética da América Latina. Os indicadores do canal são reportados trimestralmente ao Comitê de Ética, ao Comitê de Auditoria do Grupo e aos comitês de liderança organizados pelas Unidades de Negócio. Além disso, o Comitê de Auditoria tem a atribuição de reportar ao Conselho de Administração o quadro geral das denúncias, bem como as eventuais medidas disciplinares adotadas.

- 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 de Administração. Além disso, o Departamento também (i) cumpre um plano anual de treinamentos específicos sobre temas variados, como "Política Global Anticorrupção", "Comportamento no Ambiente de Trabalho", "Privacidade de Dados", Conflito de Interesses e outros assuntos que guardam relação com o Código de Conduta Natura &Co, os quais podem ou não ser destinados a um público específico que tenha necessidade de aprofundamento, inclusive alternando quanto ao formato (presencial versus online), e ainda (ii) possui um plano anual de comunicações internas (Semanas de Compliance, newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta e/ou políticas relacionadas ao mesmo, bem como aplicação de treinamentos e/ou comunicações pontuais e específicas focadas nas tendências identificadas ao longo do ano no seu canal de denúncias, a Linha Ética Natura &Co. Em 2023 foi lançado um programa de Embaixadores de Compliance para ajudar na disseminação de temas de integridade.
- Avaliação de Risco: Anualmente é feita uma análise de riscos de Ética e Compliance em todos os países em que atuamos. Com base no resultado dessa análise, é elaborado um 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 e Lavagem de Dinheiro.
- Due Diligence de Terceiros: Também esperamos que os nossos fornecedores e outros terceiros conduzam os seus negócios com transparência e integridade e que estejam comprometidos com os mais elevados padrões de conduta ética e prática ambiental, conforme detalhado no nosso Código de Conduta do Fornecedor. Para isso, a Natura &Co avalia cuidadosamente os riscos dos seus fornecedores e prestadores de serviços contratados para realizar trabalhos em seu nome, utilizando um processo automatizado para identificar os terceiros que apresentam um possível risco para nossa empresa. Isso inclui diferentes níveis e tipos de análises, incluindo due diligence de reputação (corrupção, fraude, direitos humanos e meio ambiente) ou due diligence total anticorrupção e privacidade para terceiros selecionados.

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.

Área de Ética & Compliance

Liderado pelo *Chief Legal & Compliance Officer* do Grupo Natura &Co, o time de Ética e Compliance é composto por um total de 17 membros, (Incluindo uma Deputy Compliance Officer) divididos por regiões e responsáveis por supervisionar cada uma das duas Unidade de Negócio – Natura &Co LATAM e Avon International.

Dentro dessa estrutura, o time conta ainda com membros internos responsáveis por dar suporte global aos diversos pilares do programa de integridade do Grupo (ex. Treinamento e Comunicação, Investigações, Monitoramento e Avaliação de Riscos, Anticorrupção e Prevenção à Lavagem de Dinheiro).

Ao nosso time de Ética & Compliance compreendem atividades como (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 e comunicação constantes; (iii) gerenciar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, nas investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (Processo de Due Diligence); (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 relacionadas 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 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

5.3 Programa de integridade

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 10 de abril de 2024. 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 Ética e Compliance para reforçar a Cultura de Compliance da organização (e.g. treinamentos, comunicações, etc.); (iv) analisar as divulgações anuais críticas/sensíveis 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; e (vii) avaliar e monitorar a eficiência do Programa de Ética & Compliance.

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 área 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.

iii. se o emissor possui código de ética ou de conduta formalmente aprovado, indicando:

Possuímos o Código de Conduta Global Natura &Co, revisado periodicamente pela área de Ética & Compliance e submetido à aprovação junto ao Comitê de Auditoria, conforme descrito no item (a) (i) acima.

5.3 Programa de integridade

- **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 Natura &Co aplica-se a todos os colaboradores, incluindo a Holding e as nossas duas Unidades de Negócios, Natura &Co LATAM e Avon International, independentemente do cargo, inclusive diretores e membros do conselho de Administração do Grupo.

Em relação a terceiros, incluindo, portanto, nossos 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, às políticas internas ou à legislação local. Tais medidas disciplinares 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 das mesmas. A gestão de investigações de suspeitas de violações do Código de Conduta Global, de nossas políticas internas, ou da legislação local, 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 Jurídico Trabalhista. 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 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 um time multidisciplinar composto das áreas de Ética & 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 Agosto de 2023, o nosso Comitê de Auditoria aprovou o Código de Conduta Global da Natura &Co. 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/ffe81c2-0743-d6d8-61cd-9e8f9e434734?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, além de assegurado o anonimato para aqueles que não quiserem se identificar.

i. 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.

ii. se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados

A Linha Ética Natura &Co está aberta para receber denúncias de colaboradores e terceiros em geral, sendo que o time de Ética & Compliance atua na gestão desses chamados direcionando-os interna ou externamente conforme necessário.

iii. 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.

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.

iv. 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 nossa Política de Denúncias, a investigação pode ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos, do Depto. de Auditoria Interna, do Departamento Jurídico ou de outra área da nossa Companhia. Uma empresa externa pode ser contratada para consultoria, se necessário, caso em que um representante do time de Ética & Compliance supervisiona as atividades 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 2023, 2022 e 2021.

(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.