

Índice

2. Comentário dos diretores	
2.1 Condições financeiras e patrimoniais	1
2.2 Resultados operacional e financeiro	10
2.3 Mudanças nas práticas contábeis/Opiniões modificadas e ênfases	15
2.4 Efeitos relevantes nas DFs	16
2.5 Medições não contábeis	17
2.6 Eventos subsequentes as DFs	19
2.7 Destinação de resultados	20
2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs	22
2.9 Comentários sobre itens não evidenciados	23
2.10 Planos de negócios	24
2.11 Outros fatores que influenciaram de maneira relevantes o desempenho operacional	30
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	31
5.2 Descrição dos controles internos	40
5.3 Programa de integridade	43
5.4 Alterações significativas	51
5.5 Outras informações relevantes	52

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

### 2. Comentários dos Diretores

#### 2.1 - Condições financeiras e patrimoniais gerais

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

Para informações mais detalhadas sobre o assunto, sugerimos a leitura, em conjunto, de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas, destacadamente a referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, disponíveis no website da Companhia<sup>1</sup>, da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

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

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

#### a) condições financeiras e patrimoniais gerais

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

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

---

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

**2.1 Condições financeiras e patrimoniais**

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

**b) estrutura de capital**

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

Luxemburgo.

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

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

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

### **c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos**

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

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

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

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

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

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

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

**2.1 Condições financeiras e patrimoniais**

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

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

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

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

**f) níveis de endividamento e características das dívidas**

**(i) contratos de empréstimo e financiamento relevantes**

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

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

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

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

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

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

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

### (ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras

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

### (iii) grau de subordinação entre as dívidas

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

## 2.1 Condições financeiras e patrimoniais

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

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

Em 31 de dezembro de 2022, a Companhia não possui mais a obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas (covenants), que estabelecem a manutenção de indicadores financeiros mínimos decorrentes do quociente da divisão da dívida líquida de tesouraria pelo EBITDA dos últimos 12 meses, função do vencimento e liquidação antecipada da 9ª e 10ª series de debentures em dezembro de 2022. A Companhia ainda possui covenants relacionados a indicadores não financeiros conforme cada contrato. A Companhia está em conformidade com tais cláusulas em 31 de dezembro de 2022 e 2021

### *Covenants de Notas ESG*

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

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

### *Covenants Bonds Natura Cosméticos*

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

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

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

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

**g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados**

Ver item 2.1 (d) e (e).

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

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

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

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



**2.1 Condições financeiras e patrimoniais**

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

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

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

**Fluxo de caixa**

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

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

**2.1 Condições financeiras e patrimoniais**

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

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

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

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

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

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

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

*Receita de vendas no Brasil*

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

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

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

**ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais**

**2.2 Resultados operacional e financeiro***Ambiente Macroeconômico*

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

**Brasil**

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

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

**Exercício Fiscal Encerrado em 31 de dezembro de 2022**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

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

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

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

### **Inflação**

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

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

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

## 2.2 Resultados operacional e financeiro

### **Câmbio**

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

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

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

### **Taxa de juros**

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

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

### **Outros fatores**

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

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

**2.2 Resultados operacional e financeiro**

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

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

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2.a.

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

A Diretoria comentou estas informações no item 2.2.a.

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

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

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

**b) opiniões modificativas e ênfases presentes no relatório do auditor**

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



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

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

**b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária**

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

**c) eventos ou operações não usuais**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2.5 Medições não contábeis**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.7 Destinação de resultados

### 2.7 – Destinação dos resultados sociais

#### (a) Regras sobre retenção de lucros

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

- Site de Relações com Investidores da Companhia ([ri.naturaeco.com](http://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](http://www.gov.br/cvm)); e
- Site da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

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

#### (b) Regras sobre distribuição de dividendos

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

#### (c) Periodicidade das distribuições de dividendos

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

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

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

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

## 2.7 Destinação de resultados

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

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

Mencionada política pode ser consultada nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia ([ri.naturaeco.com](http://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](http://www.cvm.gov.br)); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ([www.b3.com.br](http://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>	<b>2022</b>
Até um ano	614,1
De um a cinco anos	659,7
Acima de 5 anos	49,3
<b>Total</b>	<b>1.323,1</b>

**b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras**

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

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

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

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

**b) natureza e o propósito da operação**

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

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

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



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

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

**Investimentos**

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

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

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

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

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:

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

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

**Orçamento para 2023**

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

## 2.10 Planos de negócios

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.10 Planos de negócios

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

### **Natura**

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

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

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

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

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

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

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

## 2.10 Planos de negócios

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

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

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

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

### **Avon**

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

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

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

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

## 2.10 Planos de negócios

### ***The Body Shop***

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.10 Planos de negócios

### ***Aesop***

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

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

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

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

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

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

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



## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

### 5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos

#### 5.1. Em relação aos riscos indicados nos itens 4.1 e 4.3, informar:

**(a) se o emissor possui uma política formalizada de gerenciamento de riscos, destacando, em caso afirmativo, o órgão que a aprovou e a data de sua aprovação, e, em caso negativo, as razões pelas quais o emissor não adotou uma política**

Possuímos uma Política de Gerenciamento de Riscos, aprovada em 14 de dezembro de 2021 pelo Conselho de Administração e que pode ser consultada nos seguintes endereços ("Política de Gerenciamento de Riscos"):

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Políticas" e, por fim, "Política de Gerenciamento de Riscos" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/231db597-84b4-ce79-58f7-96be11fdb1b4?origin=1>
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)).

Além disso, especificamente para os riscos de mercado, adotamos uma Política de Riscos Cambial e uma Norma Geral de Tesouraria que contém normas referentes à proteção cambial, gestão de fluxo de caixa e liquidez, aplicações financeiras, captações de recursos e relacionamento bancário ("Norma de Tesouraria").

**(b) os objetivos e estratégias da política de gerenciamento de riscos, quando houver, incluindo:**

A Política de Gerenciamento de Riscos tem por objetivo estabelecer diretrizes padrão e definir princípios, papéis e responsabilidades relativamente às práticas de Gestão de Riscos Empresariais ("ERM"), apoiando os processos de tomada de decisão e fornecendo conhecimentos relevantes tendo em conta o equilíbrio entre o risco e o desempenho.

A Política de Gerenciamento de Riscos aplica-se a todas as entidades do nosso grupo e suas subsidiárias independentemente do país de constituição, registro ou localização do escritório.

A nossa abordagem metodológica ERM baseia-se no quadro integrado sugerido pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e nas diretrizes definidas na ISO 31000 para a Gestão do Risco, observando também os conceitos estabelecidos no Modelo de Três Linhas, desenvolvido pelo IIA (*The Institute of Internal Auditors*).

O Modelo de Três Linhas do IIA garante a segregação entre a responsabilidade direta: (i) decisões de risco ("Primeira Linha"); (ii) supervisão independente sobre decisões de risco juntamente com definições para o quadro de Gestão de Risco ("Segunda Linha"); e (iii) garantia independente sobre a eficácia da Gestão de Risco, controle e processos de governança ("Terceira Linha").

A Primeira Linha é responsável pela execução diária da estratégia e propriedade do risco, e é formada pelas áreas de negócio, incluindo filiais e empresas controladas. A Segunda Linha é formada por áreas independentes como a Gestão de Riscos e Controles Internos, Conformidade, Regulamentação e Segurança da Informação, que fornecem instrumentos para os gestores da Primeira Linha gerirem eficazmente os riscos de forma preventiva. A Terceira Linha é formada



## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

pela Auditoria Interna, trabalhando de forma independente para verificar a eficácia do modelo de forma detectiva.

Para os riscos de Mercado, a Norma de Tesouraria estabelece, ratifica e unifica conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão e liquidez do fluxo de caixa, investimento, captação de recursos financeiros, gestão das dívidas, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico. Seu objetivo é principalmente, mas não se limita a: (a) realizar gestão proativa e contínua dos riscos financeiros de forma a proteger os nossos resultados e o nosso patrimônio contra cenários desfavoráveis; e (b) proteger os nossos resultados e o nosso patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas.

### i. riscos para os quais se busca proteção

Buscamos proteção para os riscos inerentes às nossas atividades empresariais e que possam ter impacto no alcance de nossos objetivos estratégicos, conforme avaliação realizada em consonância com a Política de Gerenciamento de Riscos e a Norma de Tesouraria.

Os riscos para os quais buscamos proteção são aqueles descritos no item 4.1 deste Formulário de Referência, que podem ser agrupados em riscos estratégicos, operacionais, regulamentares e financeiros, e no item 4.3 do mesmo documento, destacando-se os riscos de taxa de câmbio e de taxa de juros.

### ii. instrumentos utilizados para proteção

Para a proteção contra os riscos elencados no item 4.1, utilizamos a metodologia ERM, um processo contínuo que engloba quatro etapas principais:

- (i) identificação e análise: é um processo iterativo que contempla a verificação de fatores internos e externos que contribuem para o debate de eventos que podem afetar o âmbito dos objetivos empresariais a curto, médio e longo prazo, de forma preventiva, durante a tomada de decisão, bem como avaliar as suas implicações;
- (ii) avaliação: as avaliações de risco analisarão o impacto potencial e a probabilidade de uma materialização, o que definirá o nível de exposição ao risco;
- (iii) resposta: a resposta refere-se à estratégia de resposta aos riscos, ou à forma como optaremos por lidar com os riscos; e
- (iv) monitoramento: o monitoramento e a análise crítica consistem nos processos de verificação, supervisão, observação crítica e implantação de melhorias a partir da identificação de mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

Considerando a diversidade de atuação dos nossos negócios e a complexidade de nossas operações, entendemos que os riscos e os mecanismos de mitigação e controle podem variar e incluem, mas não se limitam, aos aspectos listados abaixo, agrupados em riscos estratégicos, operacionais, regulamentares e financeiros, conforme segue:

### **Riscos estratégicos**

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

A avaliação dos riscos estratégicos é feita com base no nosso Plano Estratégico, que é um documento de suma importância por direcionar as nossas metas de curto, médio e longo prazos, as decisões de investimento em aquisições e participações, além da entrada em novos mercados. O documento é revisado periodicamente com o envolvimento de todas as unidades de negócio. As estratégias e as suas revisões são apresentadas e debatidas no Comitê Executivo e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Efetuamos a gestão de nossa marca, de nosso modelo comercial e de nossa atratividade para as consultoras. Portanto, monitoramos permanentemente este setor de atuação, incluindo a preferência e o padrão de gastos de nossas consumidoras. Adicionalmente, mantemos o foco em projetos para evoluir o modelo comercial, de acordo com nossa proposta de valor, em linha com o Plano Estratégico. Investimos significativamente na revitalização da venda direta (venda por relações) a fim de manter relacionamentos estreitos e de qualidade com as consultoras.

A inovação é objeto de investimentos constantes em diferentes frentes: estratégia comercial, plataformas digitais, desenvolvimento de produtos, rede logística e de distribuição etc. Atuamos diligentemente no controle sobre o registro de propriedade intelectual, especialmente patentes, desenhos industriais e marcas, ações estas que também endereçam questões relacionadas à concorrência significativa de fabricantes brasileiros e multinacionais que oferecem linhas de produtos similares e, por vezes, competem dentro do mesmo canal de vendas diretas.

No que diz respeito à ética e compliance, nós adotamos um código de conduta aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes ao Grupo Natura&Co. Tal código também é a base de nosso código de conduta para fornecedores e vendedores. Tais documentos são revistos anualmente. Fornecemos treinamento presencial e online a todos os nossos empregados em cada ciclo de revisão, com ênfase particular nas nossas políticas globais anticorrupção, anti-lavagem de dinheiro e de conflito de interesses.

Temos um canal de ouvidoria disponível todos os dias da semana, a qualquer horário, por meio do qual interessados poderão reportar descumprimentos ao nosso código de conduta, bem como levantar questionamentos e preocupações. As manifestações em tal canal são recebidas por uma entidade independente que direciona o caso ao responsável do setor de compliance pela região na qual o incidente alegadamente tenha ocorrido e que seja responsável por analisar e investigar o assunto, e, caso necessário, apresenta ao comitê de ética local. As estatísticas são apresentadas trimestralmente ao comitê de auditoria, controle de riscos e finanças.

Como parte de nosso programa de compliance, tomamos diversas medidas para garantir que trabalhem com fornecedores que compartilhem nossos valores de ética e conduta, incluindo: (i) auditoria de compliance no momento do início das relações; (ii) inclusão de cláusulas estabelecendo que o descumprimento com o nosso Código de Conduta de Fornecedores e políticas correlatas consistem em descumprimento relevante dos nossos contratos de fornecimento; e (iii) sessões de treinamento.

Considerando os riscos relacionados à atração, retenção e treinamento de pessoal chave, possuímos um programa, com foco no protagonismo do colaborador, por meio de um processo em rede, mais simples, com aumento da autonomia, avaliações não hierárquicas e feedbacks real time, acionável permanentemente, permitindo que, a qualquer momento, os profissionais indiquem e tomem conhecimento de pontos fortes e oportunidades de aprimoramento. No desenvolvimento de nossa liderança, com dois pilares fundamentais – Liderança e Cultura e Performance e Resultados, o qual está alinhado ao momento de transformação organizacional. Como forma de reconhecimento e retenção, buscamos oferecer um pacote de remuneração acima

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

da média de mercado, com o objetivo de compartilhar a geração de riqueza com todos os colaboradores. Além disso, realizamos anualmente a revisão do mapa de sucessão de curto, médio e longo prazos para gerentes seniores e acima), bem como o mapeamento de posições críticas de liderança para a entrega das estratégias buscando identificar necessidades de aceleração de desenvolvimento.

Em relação aos riscos relacionados a questões ambientais, buscamos aliar os ganhos econômicos aos socioambientais. Projetos estratégicos de mitigação são hoje estruturados de forma multidisciplinar e se tornaram atividades formais na nossa Companhia, como o “Programa Carbono Neutro”, que prioriza a redução das emissões diretas e indiretas em toda a cadeia, além da compensação de 100% das emissões não evitadas, detalhadamente descrito no Relatório Anual de Sustentabilidade<sup>5</sup>.

Ainda, a utilização de insumos da socio biodiversidade segue a Política de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Natura Cosméticos, por meio da qual procuramos assegurar a justa repartição de benefícios às comunidades fornecedoras, o manejo sustentável dos ativos e o atendimento à legislação de acesso ao patrimônio genético. Ambas as ações estão diretamente conectadas com o nosso Compromisso estratégico Visão de Sustentabilidade 2030 e Compromisso com a Vida.

### **Riscos Operacionais**

Em relação à pesquisa, desenvolvimento, fabricação e qualidade do produto, adotamos rígidos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua disponibilização no mercado. Comprometidos com a saúde e a segurança de nossos consumidores, contamos com rígidos processos internos, desde a pesquisa de novos ingredientes, passando pelo desenho conceitual do produto até sua disponibilização ao mercado. Nosso sistema de vigilância garante, ainda, o monitoramento dos nossos produtos após seu lançamento, o que estimula nossos processos de melhoria contínua.

As nossas formulações utilizam apenas produtos e ingredientes seguros e em conformidade com as legislações internacionais e boas práticas de mercado. Na fase de pesquisa e desenvolvimento, contamos com testes e avaliações de segurança e eficácia de produtos e matérias-primas em sílico, em vitro e em vivo, testes de estabilidade e microbiologia, além de testes de transporte e em uso que garantem que o desenho do produto atende aos requisitos de saúde, segurança e desempenho. Durante a produção, contamos com controles de processos, microbiologia, estabilidade e demais controles de qualidade. Nossas embalagens incluem informações sobre componentes fabricados por terceiros, substâncias que podem gerar impacto ambiental, uso seguro e correto descarte dos produtos e indicação sobre o número recomendado de reutilização das embalagens (refilagem), entre outros dados.

Para os riscos ocupacionais inerentes às operações, está instituída a nossa Política de Segurança e Saúde ocupacional, permitindo a atuação preventiva. Ademais, mantemos canal aberto de comunicação e relacionamento com todas as entidades sindicais, reconhecendo-as como

---

<sup>5</sup> O Relatório Anual pode ser consultado nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em “ESG”, “Relatórios Anuais”, e em “Natura&Co”.

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

legítimas na representação dos interesses dos empregados em cada uma de suas categorias econômicas, buscando sempre o entendimento e conciliação entre as partes.

Também buscamos mitigar os riscos operacionais que possam impactar diretamente a execução de nossa estratégia. Prejuízos financeiros por falhas ou interrupções nas unidades operacionais são mitigados pela contratação e gestão de seguros cujas apólices são customizadas para atender a diversidade do perfil de negócios.

Gerenciamos os principais sistemas de TI com ações para manter a estabilidade da operação. Todas as funções de segurança de cada unidade de negócios foram combinadas em um hub central de segurança cibernética, ou o "Cyber Hub". Cada um dos projetos separados de segurança cibernética das nossas unidades de negócios também foram consolidados em um único programa sob o Cyber Hub. Adotamos redundância de dados e servidores, rotinas de backup das informações, controle de acessos aos sistemas, adoção de ferramentas de perímetro, proteção contra malware, vírus de computador e demais códigos maliciosos, monitoramento em tempo real de nossas redes e sistemas em nuvem para conter ataques em andamento, avaliação de critérios de segurança em serviços de terceiros e monitoramento contínuo para detecção de vulnerabilidades de segurança em bancos de dados e componentes de infraestrutura, sistemas web e aplicativos móveis. Em relação à Segurança da Informação, possuímos gestão estruturada sobre o tema, cada unidade de negócios tem um Business Information Security Officer, ou "BISO", que garante que os riscos de segurança cibernética sejam continuamente monitorados e reduzidos por meio de melhorias e serviços prestados pelo Cyber Hub, além disso contamos com diretrizes explicitadas em Código de Conduta, trabalho permanente para a conscientização de colaboradores, mapeamento e tratamento de riscos de segurança da informação e aderência ao padrão ISO 27.002:2013.

Trabalhamos continuamente no desenvolvimento e reconhecimento de nossos fornecedores. Contamos com um processo estruturado de inclusão de novos fornecedores, que passam por auditorias de homologação em relação ao atendimento de requisitos de negócios por nós estipulados e em linha com nossas crenças e valores. Possuímos também acompanhamento periódico dos principais fornecedores com risco por meio de um modelo desenvolvido e customizado. Os fornecedores, sempre que necessário, devem apresentar ações que enderecem aos aspectos de melhoria identificados.

### **Riscos Regulamentares**

Promovemos o monitoramento permanente de alterações jurídicas, sejam elas no âmbito cível, trabalhista e/ou tributário nas esferas federal e estadual, e atuação em âmbito setorial por meio de entidades de representação. Também realizamos o acompanhamento diligente do nosso passivo contencioso, com apoio de equipe interna composta por colaboradores com formação de primeira linha e contratação de parceiros especializados, conforme necessário. Contamos, ainda, com uma área de Compliance, descrita no item 5.3 deste Formulário, responsável por analisar eventuais violações do Código de Conduta e da Política Anticorrupção, além de situações relacionadas à prevenção à lavagem de dinheiro, concorrencial, fraude etc. Há, ainda, áreas técnicas que acompanham as legislações específicas sobre seus temas.

### **Riscos Financeiros**

Realizamos o monitoramento permanente da conjuntura político-econômica dos países em que operamos, reavaliando a estratégia de atuação, se necessário. Por meio de nossa Norma de Tesouraria estabelecemos, ratificamos e unificamos conceitos, critérios e limites de delegação para decisões que envolvam a gestão de crédito e liquidez do fluxo de caixa, investimento,

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

captação de recursos financeiros, gestão das dívidas, gestão do risco cambial e relacionamento bancário de todas as empresas do grupo econômico incluindo as operações internacionais, com o objetivo de realizar a gestão contínua e proativa dos riscos financeiros, protegendo os nossos resultados e o nosso patrimônio contra o não cumprimento de obrigações financeiras contratadas.

Especificamente para os riscos descritos no item 4.3 deste Formulário de Referência, destacadamente quanto ao risco da taxa de câmbio, protegemos 100% dos empréstimos e financiamentos contratados em moeda distinta da moeda local. Para as exposições operacionais, a nossa Norma de Tesouraria considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas nossas demonstrações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo de até doze meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Já em relação aos riscos de taxa de juros, concentramos nossas exposições financeiras na taxa de juros, de modo geral, na Taxa DI.

Nossa estratégia de proteção patrimonial (hedge) é realizada por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pela tesouraria e aprovados pelo nosso Conselho de Administração. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação às políticas é disponibilizada pela tesouraria à Diretoria Estatutária, ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e, caso necessário, ao Conselho de Administração para apreciação, observado parâmetros pré-estabelecidos.

Para proteger as futuras posições do nosso balanço patrimonial e das nossas controladas dos riscos de mercado, podemos vir a utilizar instrumentos financeiros derivativos. As características destes instrumentos e os riscos aos quais são atrelados estão descritos na Nota Explicativa Nº5 das Demonstrações Financeiras Anuais da Companhia, que podem ser consultadas no site da CVM (gov.br/cvm) da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e de relações com investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Resultados e Apresentações", "Central de Resultados", "2022" e por fim, em "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais 4T", ou diretamente por meio do link (<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/ef42cddd-768e-f171-a209-2417c70b05fa?origin=1>).

Em relação ao risco de taxa de câmbio, nossa Política de Proteção Cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas informações financeiras, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo de até doze meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Conforme a Política de Proteção Cambial, os derivativos contratados por nós, bem como pelas nossas controladas, deverão eliminar risco cambial de instrumentos financeiros contratados em moedas distintas de suas moedas funcionais e limitar as perdas por variação cambial dos fluxos de caixas operacionais futuros.

### iii. estrutura organizacional de gerenciamento de riscos

Adotamos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos que envolve as seguintes instâncias internas, a saber:

- *Conselho de Administração.* O Conselho de Administração é responsável por, entre outros, (i) definir a filosofia de gestão do risco da organização de acordo com a missão, valores e princípios estabelecidos; (ii) definir os níveis de apetite ao risco do Grupo com base nos objetivos empresariais de curto, médio e longo prazo; (iii) revisar e aprovar as definições gerais das estratégias de gestão do risco, incluindo a Política de Gerenciamento de Riscos; (iv) monitorar os alinhamentos críticos: estratégia, riscos, controles, conformidade, incentivos e pessoas; e (v) tomar

## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

conhecimento e avaliar periodicamente se os processos de gestão do risco, incluindo os riscos priorizados, permitem ao Conselho de Administração atingir os seus objetivos de supervisão do risco; bem como, se necessário, recomendar alterações.

- *Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.* O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é responsável, entre outras coisas, por (i) supervisionar a adequação dos processos relacionados com a gestão de riscos e com o sistema de controle interno, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, (ii) apoiar os gestores na formulação de conceitos e metodologias utilizadas na gestão do risco corporativo, bem como do Mapa de Risco e da régua de risco, que os classifica de acordo com a gravidade dos seus potenciais impactos, (iii) avaliar e monitorar a nossa exposição ao risco; (iv) acompanhar a evolução da gestão dos riscos identificados, bem como a conformidade com a legislação, políticas, regras e procedimentos aplicáveis do Grupo, e a eficácia dos controles e das ações de resposta abordadas; (v) avaliar a adequação dos recursos humanos e financeiros atribuídos ao processo de gestão de riscos corporativos do Grupo; e (vi) manter o Conselho de Administração devidamente informando sobre a eficácia dos processos de gestão dos riscos, incluindo os riscos priorizados, bem como, sempre que necessário, recomendar alterações aos conceitos e aos níveis de apetite pelo risco.
- *Liderança Executiva (Holding e Unidades de Negócio).* Nossa liderança executiva é responsável, entre outras coisas, por (i) submeter ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças e ao Conselho de Administração a aprovação das diretrizes gerais para a gestão de riscos e os limites de exposição; (ii) avaliar o desempenho do processo de gerenciamento de riscos; (iii) garantir os recursos necessários à operacionalização das diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos; (iv) validar as revisões periódicas do mapeamento dos riscos com impacto nas estratégias do Grupo; e (v) acompanhar o comportamento das exposições dos riscos prioritários.
- *Diretor-Presidente (Holding e Unidades de Negócios).* O Diretor-Presidente da Holding e das Unidades de Negócios é responsável, entre outras coisas, por promover a integração da gestão de riscos e dos ciclos de revisão e construção do plano estratégico da Holding e das Unidades de Negócios.
- *Área de Gestão de Riscos e Controles Internos (Holding e Unidades de Negócio).* A Área de Gestão de Riscos e Controles Internos assume várias responsabilidades relativamente à sua gestão de risco, controles internos, segurança da informação e estrutura de seguros. As suas principais responsabilidades são: (i) desenvolvimento e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) em conjunto com a Segunda Linha e Terceira Linha, conciliar as análises de risco, impacto e probabilidade, de modo a que os mesmos conceitos de classificação de risco sejam utilizados em todas as atividades; (iii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iv) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (v) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (vi) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; (vii) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria,

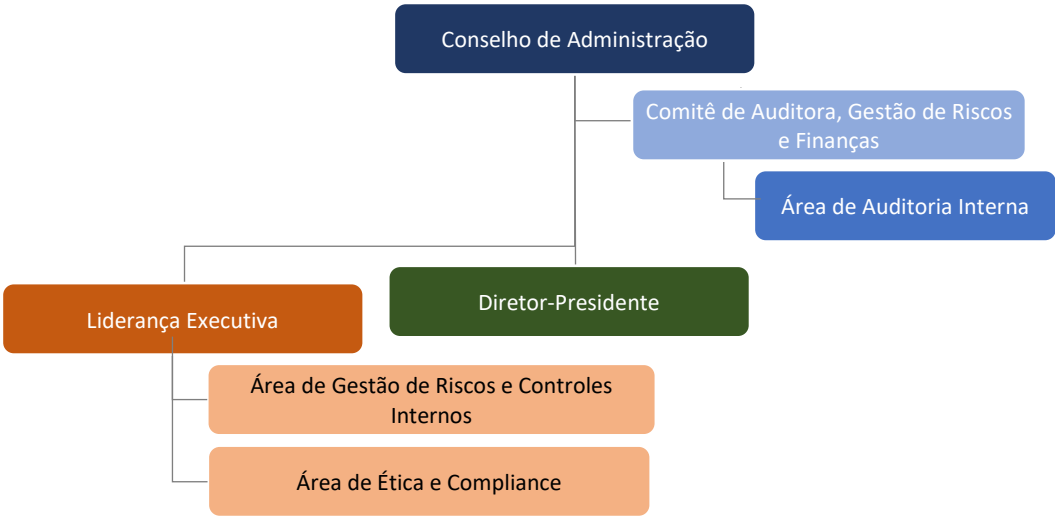


## 5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado

Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais riscos; e (viii) monitoramento da implementação dos planos de ação dos proprietários do risco, sempre que aplicável, a fim de verificar a sua atenuação ou redução, comunicando à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

- *Área de Auditoria Interna.* A área de auditoria interna tem suas atribuições definidas pelo Conselho de Administração e estrutura e orçamento considerados suficientes para o exercício de suas funções, conforme avaliação do Conselho de Administração / Comitê de Auditoria realizada em 07 de março de 2023. É responsável, entre outras coisas, por (i) avaliar e rever a eficácia e eficiência das transações e das informações por elas produzidas e proteger nossos bens, assegurando o cumprimento de leis, regulamentos e contratos; (ii) examinar o sistema de controles internos, fornecendo uma avaliação da sua eficácia à alta gerência; (iii) prestar aconselhamento ao Diretor Presidente da Holding e ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, monitorando, examinando, avaliando, informando e recomendando melhorias para o ambiente interno e eficácia do processo de gestão de riscos; (iv) identificação e indicação dos riscos que possam não ter sido mapeados pela organização, através de uma avaliação independente do ambiente dos controles internos; e (v) avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações
- *Área de Ética & Compliance.* A área de tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global e políticas e leis a ele relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de constante treinamento e comunicação; (iii) administrar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, em investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (*background checking*); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética; e (vii) reportar os indicadores do canal de denúncias ao Comitê de Auditoria.
- *Proprietários de Risco.* Os proprietários de risco são responsáveis, entre outras coisas, por (i) identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos dos processos e negócios sob a sua responsabilidade, com base nos critérios estabelecidos pelo Grupo; (ii) definir e implementar ações atenuantes e práticas de gestão da exposição aos riscos; (iii) criação e atualização dos indicadores-chave utilizados para monitorar os riscos; (iv) assegurar o desempenho e eficácia dos controles internos existentes utilizados para mitigar os riscos; e (v) formalização de exposições ocasionais a riscos identificados devido ao monitoramento de transações que são desconhecidas da Administração.

5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado



**(c) a adequação da estrutura operacional e de controles internos para verificação da efetividade da política adotada**

A nossa estrutura operacional e de controles internos permite monitorar e avaliar periodicamente os riscos relacionados aos nossos negócios e os impactos possíveis nas operações ou nas demonstrações financeiras. Acreditamos que nossa estrutura operacional e de controles internos é adequada para a verificação da efetividade da nossa Política de Gerenciamento de Riscos e da Norma de Tesouraria.



## 5.2 Descrição dos controles internos

### **5.2. Em relação aos controles adotados pelo emissor para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, indicar:**

#### **(a) as principais práticas de controles internos e o grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e as providências adotadas para corrigi-las**

Implementamos, em nossas operações, controles internos com base nos critérios estabelecidos no documento "Controle Interno – Modelo Integrado", publicado pelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, entidade privada norte-americana que tem por finalidade a divulgação de princípios e guias ligados a estruturas de controles internos para companhias. Os processos relevantes para fins de demonstrações financeiras foram mapeados, riscos e controles identificados e sua efetividade testada para fins de emissão das demonstrações financeiras.

A matriz de risco é de propriedade de cada um dos gestores, sendo a Gerência de Controles Internos guardiã da última versão do documento, considerando que as matrizes foram definidas por processos e possuem controles de várias áreas/gestores. Acreditamos na eficiência dos procedimentos de controles internos adotados por nós para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das nossas informações financeiras, e reconhecemos que algumas ações devem ser implementadas para melhor endereçar os riscos.

Sob a supervisão e com a participação de nossa Administração, incluindo o Diretor Presidente e o Diretor Financeiro, avaliamos em 31 de dezembro de 2022, a eficácia do ambiente de controles internos sobre relatórios financeiros. As deficiências não remediadas no exercício de 2022, identificadas nos testes dos controles internos de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria foram avaliadas (individualmente e no agregado) e, não foram identificadas deficiências significativas de controle ou fraquezas materiais nem pela Administração e nem pelos Auditores Independentes.

#### **(b) as estruturas organizacionais envolvidas**

Possuímos uma estrutura integrada de gerenciamento de riscos e controles internos que envolve, além das estruturas de governança e a liderança executiva, a Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos, a Diretoria de Auditoria Interna, a Diretoria de Compliance, as áreas de negócios (donos de riscos), responsáveis pela implantação, manutenção e execução dos controles internos. Para mais informações, vide Item 5.1 deste Formulário – Política de Gerenciamento de Riscos.

#### **(c) se e como a eficiência dos controles internos é supervisionada pela administração do emissor, indicando o cargo das pessoas responsáveis pelo referido acompanhamento**

A Diretoria de Controles Internos e Gestão de Riscos da Holding, possui reporte direto ao Chief Legal Officer da Natura &Co e funcionalmente reporte ao Comitê de Auditoria, Riscos e de Finanças da Natura &CO. Atualmente cada unidade de negócio está subordinada à Vice-Presidência de Finanças. Ambas as estruturas têm a responsabilidade de estabelecer e difundir a cultura de controles internos e de manter sempre atualizada a matriz de controles internos para todas as operações consideradas relevantes para a emissão das demonstrações financeiras. Os descritivos dos controles são revisados anualmente juntamente com os responsáveis pela

## 5.2 Descrição dos controles internos

execução desses controles. Além disso, a Diretoria executa, com o apoio de parceiros especializados, os testes de efetividade dos controles e monitora a implementação de planos de ação para mitigar eventuais não conformidades detectadas. Todos os trabalhos são evidenciados por meio de documentação específica fornecida aos nossos auditores independentes, os quais, discricionariamente, podem complementar suas análises com testes adicionais. Os resultados dos trabalhos dos testes realizados, tanto por nós quanto pelos nossos auditores independentes, são reportados aos gestores responsáveis pelos controles, ao nosso Comitê Executivo e ao Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças.

### **(d) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório circunstanciado, preparado e encaminhado ao emissor pelo auditor independente, nos termos da regulamentação emitida pela CVM que trata do registro e do exercício da atividade de auditoria independente**

Em seu relatório circunstanciado referente aos trabalhos relativos a 31 de dezembro de 2022, os auditores independentes não identificaram qualquer deficiência significativa, mas apontaram outras deficiências em relação a:

- (i) Aprimorar o processo de cálculo da taxa WACC (*Impairment*)
- (ii) Falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles;
- (iii) Revisão tempestiva dos controles;
- (iv) Reconciliações de balanço e;
- (v) Falhas na gestão dos acessos aos sistemas.

Adicionalmente, grande parte da natureza das deficiências está associada à qualidade da documentação, tempestividade na execução da atividade de controle e eventuais desvios de execução por causas não recorrentes, além disso as deficiências identificadas não indicam problemas estruturais sobre: (i) ambiente de controle interno, conhecimento e experiência dos responsáveis; (ii) pela execução dos controles, desenho de processos e controles, treinamento e cultura de controle interno, supervisão dos responsáveis; e (iii) pela governança e qualquer indício de negligência ou comportamento inadequado do pessoal envolvido.

A Companhia realizou procedimentos para confirmar que os principais riscos não se materializaram apesar das deficiências identificadas nos testes dos Auditores Externos e da Administração. Tal análise, reduz o risco geral de distorção relevante das demonstrações financeiras para um nível baixo.

### **(e) comentários dos diretores sobre as deficiências apontadas no relatório circunstanciado preparado pelo auditor independente e sobre as medidas corretivas adotadas**

A Administração da Companhia e suas nossas subsidiárias fizeram uma avaliação de todos os aspectos identificados pelos auditores independentes, com objetivo de adotar medidas corretivas. Até o momento alguns pontos já foram remediados e outros estão em andamento conforme data de remediação definida pela gestão. Com relação às outras deficiências relacionadas no item d dessa seção elencamos abaixo os comentários da administração. O status das remediações é reportado em reuniões do Comitê de Auditoria.

## 5.2 Descrição dos controles internos

(i) Melhorar o processo de cálculo da taxa WACC (Impairment):

**Comentários da Administração:** O cálculo foi refeito de acordo com a norma IAS36 e posteriormente documentado. As melhorias serão replicadas no final do FY23.

(ii) Falta de evidência formal de análises realizadas pelos responsáveis pelos controles; (iii) Revisão tempestiva dos controles e (iv) Reconciliações de balanço:

**Comentários da Administração:** A administração garantirá que os procedimentos sejam consistentes e estejam em conformidade com as políticas aplicáveis. Os procedimentos necessários para validar a completude e a exatidão das informações utilizadas no controle foram reforçados com o executor e revisor do controle. Papéis e responsabilidades também serão revistos. O tempo no processo de reconciliação será revisado para confirmações de terceiros para antecipar a análise e contabilizar todos os ajustes materiais relacionados dentro do trimestre. Cada mercado realizará atividades para garantir que os cálculos ou números fornecidos pelas transportadoras sejam verificados em relação aos relatórios de origem antes de lançar ajustes no sistema.

(v) Falhas na gestão dos acessos aos sistemas:

**Comentários da Administração:** Reforço de treinamentos aos responsáveis pela execução dos controles para garantir que as atividades estejam consistentes com o desenho dos controles e quando aplicável, validar a integridade e acuracidade dos relatórios e armazenar as respectivas evidências de execução destes controles.

O controle CTRR902 foi implementado em dezembro de 2022, com o objetivo de revisar o SoD de lançamentos manuais; além disso, serão realizados ajustes no processo de concessão de permissão e revisão de acessos críticos no E1. O processo será revisado para implementar a avaliação oportuna da segregação de funções na execução do controle. As validações realizadas pela área serão formalmente documentadas.

## 5.3 Programa de integridade

**5.3. Em relação aos mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados pelo emissor para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira, informar:**

**(a) Possuímos mecanismos e procedimentos internos de integridade destinados a prevenir, detectar e remediar fraudes e atos ilícitos contra a Administração Pública, que incluem políticas internas de prevenção, especialmente:**

1. O nosso Código de Conduta Global<sup>1</sup>,
2. a Política Global Anticorrupção, atualizada em março de 2023,
3. a Política Global de Conflito de Interesses atualizada em dezembro de 2022,
4. Política Global de Transação com Partes Relacionadas, atualizada em dezembro de 2021
5. Política Global de Sanções Comerciais, lançada em 1 de setembro de 2021,
6. Política Anticoncorrencial, atualizada em novembro de 2022;
7. Política da Natura de Relacionamento com Agentes Públicos, Representações Diplomáticas Nacionais e Internacionais.

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

Além de treinarmos os nossos colaboradores sobre essas Políticas, também temos uma série de programas de treinamentos e comunicações para encorajar os colaboradores a apresentar suas preocupações e buscar orientação relativas à ética e integridade do negócio ou fazer denúncias sobre possíveis violações ao Código de Conduta e políticas, sem medo de retaliação.

Considerando que somos o acionista detentor de 100% das ações de emissão da Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos"), podemos considerar que os nossos mecanismos e procedimentos internos de integridade resultaram na renovação para a Natura Cosméticos do selo Pró-Ética na edição 2020-2021, reconhecimento público concedido pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União.

**i. os principais mecanismos e procedimentos de integridade adotados e sua adequação ao perfil e riscos identificados pelo emissor, informando com que frequência os riscos são reavaliados e as políticas, procedimentos e as práticas são adaptadas**

A gestão de riscos, políticas, procedimentos e práticas adotados por nós, abaixo destacados, são reavaliados e ajustados periodicamente sempre que ocorrem mudanças significativas na nossa estrutura, processos, sistemas ou modelo de negócios, ou na regulamentação aplicável.

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

---

<sup>1</sup> O Código de Conduta Global está disponível através do link: <https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/>

## 5.3 Programa de integridade

### Códigos, Políticas e Regimentos de Integridade

- Código de Conduta Global: Em 20 de dezembro de 2019, o Código de Conduta Global foi aprovado pelo Comitê de Auditoria, o qual passa a ser aplicável a todos os colaboradores e administradores das empresas pertencentes a Natura &Co LATAM e TBS, incluindo diretores e membros do conselho. Os colaboradores de Avon International são sujeitos ao Código de Conduta da Avon. Os Códigos de Conduta da Avon e Natura & Co serão unificados em 2023.

A revisão do Código de Conduta Global é feita periodicamente e aprovada pelo Comitê de Auditoria, que se reporta ao Conselho de Administração. O Código de Conduta Global, como a base das nossas relações comerciais de sucesso e impacto positivo na sociedade, traz clareza e serve como guia sobre o modo de atuação como colaborador da nossa Companhia em uma variedade de temas e situações, além de manifestar o comprometimento de todos os níveis da liderança das empresas do Grupo com uma cultura de ética e de respeito a normas e leis.

- Política Global Anticorrupção: Em 2011, implementamos a Política Anticorrupção, aprovada então pela Diretoria de Finanças, e que desde então vem sendo revisada periodicamente para estar conforme a legislação local aplicável (incluindo a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), bem como de acordo com as exigências previstas no U.S. Foreign Corrupt Practices Act ("FCPA"), o UK Bribery Act ("UKBA"), e em todas as demais leis e regulamentos anticorrupção aplicáveis. Referida política contempla diretrizes claras sobre o combate à corrupção e suborno, estabelecendo padrões elevados de integridade e comportamento esperados dos colaboradores e terceiros, garantindo engajamento de todos os seus públicos no objetivo de mitigar situações de risco dessa natureza. Essa política também proíbe que colaboradores e associados do Grupo (i) obstruam ou interfiram em qualquer processo de inspeção ou investigação de um agente público; ou (ii) interfiram, cometam fraude ou frustrem qualquer licitação pública ou contrato resultante de uma licitação pública. Em 2021, foi realizada a última revisão da referida política pela Vice-Presidência Jurídica e de Ética & Compliance, a qual desde setembro de 2021 se aplica indistintamente a todas as unidades de negócio do grupo Natura &Co, tendo sido apresentada e aprovada pelo Comitê de Auditoria naquele mesmo ano. Uma importante inovação trazida nessa nova revisão, foi a implementação, na Natura, de um processo automatizado de aprovação de doações, bem como de brindes, presentes e entretenimentos a oficiais do governo, que devem, obrigatoriamente, ter a aprovação prévia da área de Ética e Compliance. Esta política foi revisada novamente e alterada em março de 2023 para garantir orientação adicional para colaboradores sobre aprovações de terceiros.
- Política de Conflito de Interesses: Em 2022, foi lançada a Política Global a Política de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria, consolidando as políticas anteriormente existentes para o então grupo Natura &Co e Avon International. Seu principal escopo é garantir que os colaboradores do grupo Natura &Co compreendam suas obrigações de proteger e sempre agir de acordo com os melhores interesses da Companhia ao estabelecer, para tanto, diretrizes, critérios, responsabilidades e formas de prevenção de um conflito de interesses efetivo ou aparente, buscando assegurar a adoção das mais elevadas normas éticas, de integridade, transparência e legais. A política ainda prevê as regras para que colaboradores recebam ou ofertem presentes, brindes, viagens e entretenimentos.
- Política Global de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflito de Interesses: Em 2019, a Política Global de Transações com Partes Relacionadas e Administração de Conflito de Interesses foi aprovada pelo Comitê de Auditoria. Em dezembro

### 5.3 Programa de integridade

de 2021, a Política passou por alterações que foram aprovadas em Reunião do Conselho de Administração. A Política tem como escopo principal, evitar conflitos de interesses nas transações em que há a transferência de recursos, serviços, direitos ou obrigações entre a Companhia ou suas controladas e uma ou mais Partes Relacionadas. Entende-se como conflito de interesses envolvendo o evento ou a circunstância em que uma Parte Relacionada se encontrar envolvida em determinado processo decisório, negócio ou potencial transação, em que ela tenha o poder de influenciar ou direcionar o resultado deste processo e, assim, assegurar um benefício para si ou para algum familiar próximo, prejudicando o melhor interesse da Companhia e/ou de suas controladas.

- Política de Sanções Comerciais: lançada em 1 de setembro de 2021, a Política estabelece os princípios que regem a conduta de todos os funcionários, conselheiros e diretores da Natura &Co, e fornece orientações sobre quando a aprovação prévia é necessária para uma conduta específica. Referida política proíbe qualquer transação direta ou indireta com Países Proibidos ou Pessoas proibidas, a menos que previamente autorizada, em termos específicos.
- Política Antitruste: tem por objetivo instruir a conduta de todos os Colaboradores ao agir em nome de qualquer companhia da Natura &Co buscando impedir Práticas Anticoncorrenciais, de forma a manter um ambiente de negócios justo e transparente, em conformidade com os princípios e valores da Natura &Co.

#### **Mecanismos e procedimentos de integridade:**

- Canal de Denúncias: Possuímos um canal de denúncias global e independente ("Linha Ética Natura &Co" ou "LEN"), administrada por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte. Este canal está disponível 24 horas, 7 dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo que as reclamações possam ser feitas de forma anônima e com total segurança e sigilo. O gerenciamento dessa ferramenta é feito pelo time global de Ética & Compliance, responsável pelas investigações de maneira confidencial e imparcial, garantindo também a consistência nas investigações e remediações. Detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.
- Treinamento e campanhas de conscientização: O Departamento de Ética & Compliance é responsável pela implementação e gerenciamento de *e-learning* anual referente ao Código de Conduta, aplicado a todos os colaboradores das empresas do Grupo, inclusive diretores e membros do conselho. Além disso, o Departamento também (i) cumpre agenda anual de treinamentos específicos sobre temas variados, como "Política Global Anticorrupção", "Integridade Para um Mundo Melhor", "Privacidade de Dados" e outros, os quais podem ou não ser destinados a um público específico que tenha necessidade de aprofundamento, e ainda (ii) possui pauta anual de comunicação interna (newsletters, banners, lembretes, vídeos etc.), onde trata dos principais temas relacionados ao Código de Conduta, bem como de treinamento e comunicações focados nas tendências identificadas no canal de denúncias.
- Avaliação de Risco: Avaliação de risco de todo o Grupo realizada por meio do Plano de Monitoramento e Avaliação de E&C. O escopo das avaliações de risco e monitoramentos incluem todas as áreas de risco atualmente sob a responsabilidade de E&C, que são: Anticorrupção, Privacidade de Dados, Antitruste, Conflitos de Interesses e Sanções Comerciais.

### 5.3 Programa de integridade

- Controles Internos e Gestão de Riscos: Possuímos uma Área de Gestão de Riscos e Controles Internos para mapeamento dos riscos, elaboração dos controles internos para mitigação destes e execução de testes para verificação da efetividade dos controles.
- Auditoria Interna: Contamos, também, com uma Diretoria de Auditoria Interna, subordinada ao Conselho de Administração através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e de Finanças, que atua na avaliação independente dos processos e na investigação de possíveis violações.

**ii. as estruturas organizacionais envolvidas no monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade, indicando suas atribuições, se sua criação foi formalmente aprovada, órgãos do emissor a que se reportam, e os mecanismos de garantia da independência de seus dirigentes, se existentes**

Atualmente, o monitoramento do funcionamento e da eficiência dos mecanismos e procedimentos internos de integridade é realizado pelas áreas de Ética & Compliance, Controles Internos e Gestão de Riscos por meio dos Comitês de Ética e de Auditoria.

**Áreas de Ética & Compliance**

O time de Ética & Compliance é um time Global, composto por 26 membros divididos por regiões e responsáveis por supervisionar cada Unidade de Negócio.

Além da responsabilidade por cada uma das unidades de negócio das diferentes regiões, o time conta ainda com Diretores responsáveis por dar suporte a outras estruturas do Grupo (Treinamento e Comunicação, Investigações, Monitoramento e Avaliação de riscos, Privacidade de Dados, Anticorrupção e Sanções Comerciais).

O time de Ética & Compliance propôs a criação de um Comitê de Controles e Risco do Grupo (GRC), formado pelas funções centrais de controles e risco (Compliance, Auditoria e Riscos, Controles Internos e Cybersecutiry), que são representadas pelos seus respectivos líderes para garantir uma abordagem integrada. Os encontros do GRC ocorrem regularmente ao longo do ano.

A nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance tem como escopo (i) promover, monitorar e fazer cumprir o Código de Conduta Global, políticas internas e leis a elas relacionadas, inclusive a Lei Anticorrupção brasileira; (ii) fortalecer a cultura ética e de integridade do Grupo, através de treinamento constante e comunicação; (iii) gerenciar o Canal de Denúncias, coordenando e atuando, direta ou indiretamente, as investigações; (iv) trabalhar na mitigação de riscos reputacionais e legais por meio da verificação de fornecedores (verificação de antecedentes); (v) analisar os registros de conflitos de interesses apresentados pelos seus colaboradores; (vi) presidir o Comitê de Ética no qual são discutidos os principais temas 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



### 5.3 Programa de integridade

e implementação da estratégia e metodologia de gestão de riscos empresariais em conformidade com as leis, regulamentos, políticas, regras, procedimentos internos e melhores práticas de gestão aplicáveis; (ii) em conjunto com a Segunda Linha e Terceira Linha, conciliar as análises de risco, impacto e probabilidade, de modo a que os mesmos conceitos de classificação de risco sejam utilizados em todas as atividades; (iii) manter a Política de Gerenciamento de Riscos e outros documentos complementares de risco atualizados (Mapa de Risco, etc.); (iv) promoção da cultura de gestão do risco na organização; (v) fornecer ferramentas para os proprietários de risco identificarem, analisarem, avaliarem o risco e darem o melhor conjunto de respostas adequadas e tempestiva; (vi) monitorar periodicamente os níveis de exposição aos riscos; (vii) relatar à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças os níveis de exposição potencial dos principais riscos; e (viii) monitoramento da implementação dos planos de ação dos proprietários do risco, sempre que aplicável, a fim de verificar a sua atenuação ou redução, comunicando à liderança executiva e ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças.

#### **Área de Auditoria Interna**

A área de auditoria interna tem suas atribuições definidas pelo Conselho de Administração e estrutura e orçamento considerados suficientes para o exercício de suas funções, conforme avaliação do Comitê de Auditoria realizada em 07 de março de 2023. É responsável, entre outras coisas, por (i) avaliar e rever a eficácia e eficiência das transações e das informações por elas produzidas e proteger nossos bens, assegurando o cumprimento de leis, regulamentos e contratos; (ii) examinar o sistema de controles internos, fornecendo uma avaliação da sua eficácia à alta gerência; (iii) prestar aconselhamento ao Diretor Presidente da Holding e ao Conselho de Administração, através do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças, monitorando, examinando, avaliando, informando e recomendando melhorias para o ambiente interno e eficácia do processo de gestão de riscos; (iv) identificação e indicação dos riscos que possam não ter sido mapeados pela organização, através de uma avaliação independente do ambiente dos controles internos; e (v) avaliar a qualidade e eficácia dos processos de gestão dos nossos riscos, monitorar periodicamente as ações de mitigação dos riscos e as fragilidades registradas nos relatórios de auditoria e alimentar o modelo de gestão dos riscos com informações

#### **Comitê de Ética**

O Comitê de Ética de cada Unidade de Negócio é responsável por (i) identificar e mitigar riscos associados à ética e compliance; (ii) analisar a relevância contínua do Código de Conduta e propor as alterações necessárias; (iii) discutir e apoiar iniciativas da equipe de E&C para reforçar a Cultura de Compliance da organização (e.g. treinamentos, comunicações, etc.); (iv) analisar as divulgações anuais sobre possíveis conflitos de interesse reais ou aparentes feitos durante o treinamento do Código de Conduta; (v) apoiar o processo de investigação para suspeitas de violação ao Código de Conduta mais críticas (i.e., grades 1 e 2) por meio do alinhamento quanto ao processo de investigação, deliberações e medidas disciplinares aplicáveis; (vi) analisar tendências reportadas no canal de denúncia e assegurar que as causas raiz sejam endereçadas; (vii) avaliar e monitorar a eficiência do Programa de E&C.

#### **Comitê de Auditoria**

O Comitê de Auditoria tem como finalidade supervisionar o programa de Ética e Compliance, partindo da análise trimestral das tendências do programa e principais processos e futuras iniciativas apresentados pela nossa Vice-Presidência Global de Ética & Compliance. Além disso, o Comitê de Auditoria tem a atribuição de reportar ao Conselho de Administração no status geral do Programa de Ética & Compliance, as denúncias bem como as eventuais medidas disciplinares adotadas.



### 5.3 Programa de integridade

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

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

**• se ele se aplica a todos os diretores, conselheiros fiscais, conselheiros de administração e empregados e se abrange também terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

O nosso Código de Conduta Global aplica-se a todos os colaboradores de Natura &Co Latam, TBS e Aesop, independentemente do cargo, inclusive diretores e membros do conselho. Colaboradores de Avon International são sujeitos ao Código de Conduta da Avon. Referidos Códigos serão consolidados em 2023.

Em relação a terceiros, bem como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, aplica-se o Código de Conduta Global de Fornecedores, gerenciado e revisado diretamente pela área de Compras.

**• as sanções aplicáveis na hipótese de violação ao código ou a outras normas relativas ao assunto, identificando o documento onde essas sanções estão previstas**

O nosso Código de Conduta Global estabelece que medidas disciplinares podem ser aplicadas em casos de comprovada violação ao código, as quais vão desde advertência verbal até o desligamento, sem prejuízo de eventual responsabilização civil e criminal dos envolvidos, conforme previsto em lei. Diferentes políticas também estabelecem as punições apropriadas a serem aplicadas em caso de violação da política. A gestão de investigações de suspeitas de violações do Código de Conduta Global é responsabilidade do Departamento de Ética & Compliance. A aplicação de medidas disciplinares é decidida por meio de um Comitê de Remediação, formado pelas áreas de Compliance, Recursos Humanos e Jurídica. Excepcionalmente, dependendo da gravidade da situação, o caso pode ser discutido com o Comitê de Ética.

Em relação a terceiros, como fornecedores, prestadores de serviços e agentes intermediários, o nosso Código de Conduta Global de Fornecedores define que as consequências aplicáveis, que podem ser desde ações de melhoria contínua até rescisão do contrato, sem prejuízo da adoção de medidas judiciais cabíveis para defender os nossos interesses. Exceções são discutidas no Comitê de Aprovação de Fornecedores, formado por Compliance, Jurídico, Financeiro e Compras.

**• órgão que aprovou o código, data da aprovação e, caso o emissor divulgue o código de conduta, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado**

Em 20 de dezembro de 2019, o nosso Comitê de Auditoria aprovou o Código de Conduta Global da Natura. Este documento é revisado periodicamente e está disponível nas intranets das empresas do Grupo para todos os seus colaboradores. Além disso, o Código de Conduta Global está disponível no site da CVM ([gov.br/cvm](http://gov.br/cvm)), da B3 ([www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)) e no nosso site de Relações com Investidores ([ri.naturaeco.com](http://ri.naturaeco.com)), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Código de Conduta" e, por fim, "Natura&Co | Código de Conduta Global" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/4245e1b3-f7cc-c648-2716-29efca3efb8f?origin=1>.

### 5.3 Programa de integridade

**(b) se o emissor possui canal de denúncia, indicando, em caso positivo:**

Possuímos a Linha Ética Natura &Co, que está disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, no idioma local, tanto em formato web como atendimento telefônico gratuito, garantindo total segurança e sigilo.

- **se o canal de denúncias é interno ou se está a cargo de terceiros**

A Linha Ética Natura &Co é global e independente, administrada por terceiro com expertise no acolhimento de suspeitas de violação a códigos e/ou políticas internas de multinacionais de grande porte.

- **se o canal está aberto para o recebimento de denúncias de terceiros ou se recebe denúncias somente de empregados**

O canal de denúncias está aberto para receber redações de colaboradores e terceiros.

- **se há mecanismos de anonimato e de proteção a denunciante de boa-fé**

As denúncias podem ser registradas de forma anônima e os detalhes da investigação e os nomes das pessoas envolvidas são preservados dentro dos limites estabelecidos pela lei, assegurada a não retaliação.

A Natura &Co protege a confidencialidade da questão relatada e a identidade da parte relatora. As chamadas para a LEN não são gravadas. As informações são compartilhadas de forma segura de acordo com uma necessidade de conhecimento limitada, ou seja, conforme seja necessário para conduzir uma investigação completa e justa ou conforme exigido pela lei.

Somente a equipe específica de E&C Global tem acesso ao sistema de relato da LEN onde todos os casos são recebidos. Consequentemente, todas as investigações são tratadas por uma equipe qualificada.

Para proteger a privacidade dos indivíduos envolvidos e a confidencialidade e a integridade da investigação, determinados detalhes da investigação, ações disciplinares ou outras ações corretivas tomadas durante a investigação ou em virtude dela não são compartilhados com o Relator, mas ele será devidamente informado de que a investigação foi concluída e ações apropriadas foram tomadas.

- **órgão do emissor responsável pela apuração de denúncias**

A gestão do canal de denúncias é exclusiva da área de Ética & Compliance. Dependendo da natureza da alegação, conforme definido por este time em linha com a política de Denúncia, a investigação pode ser conduzida por um profissional de Recursos Humanos, Auditoria Interna, jurídico ou de outra função da nossa Companhia. Uma empresa externa pode ser contratada para consultoria, se necessário. Com relação a violações do Código de Conduta, o representante de E&C local supervisiona para garantir a consistência no processo investigativo e ações disciplinares e corretivas, se houver.

A todo momento, ao conduzir uma entrevista, a não retaliação e a confidencialidade serão reforçadas desde que possível e em conformidade com a legislação aplicável.

**5.3 Programa de integridade**

**(c) número de casos confirmados nos últimos 3 (três) exercícios sociais de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública e medidas corretivas adotadas**

Não há casos confirmados de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2022, 2021 e 2020.

**(d) caso o emissor não possua regras, políticas, procedimentos ou práticas voltadas para a prevenção, detecção e remediação de desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, identificar as razões pelas quais o emissor não adotou controles nesse sentido.**

Não se aplica, tendo em vista que adotamos regras, políticas, procedimentos e práticas para prevenção, detecção e remediação de fraudes e ilícitos praticados contra a administração pública.

**5.4 Alterações significativas**

**5.4. Informar se, em relação ao último exercício social, houve alterações significativas nos principais riscos a que o emissor está exposto ou na política de gerenciamento de riscos adotada, comentando, ainda, eventuais expectativas de redução ou aumento na exposição do emissor a tais riscos**

Não houve alterações significativas nos riscos identificados por nós, tampouco alterações na Política de Gerenciamento de Riscos até a data da divulgação deste Formulário de Referência.

**5.5 Outras informações relevantes****5.5. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes**

Não há outras informações relevantes a serem divulgadas nesta seção 5 do Formulário de Referência.