

Índice

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

Índice

4. Fatores de risco	
4.1 Descrição dos fatores de risco	88
4.2 Indicação dos 5 (cinco) principais fatores de risco	145
4.3 Descrição dos principais riscos de mercado	146
4.4 Processos não sigilosos relevantes	148
4.5 Valor total provisionado dos processos não sigilosos relevantes	157
4.6 Processos sigilosos relevantes	158
4.7 Outras contingências relevantes	159
5. Política de gerenciamento de riscos e controles internos	
5.1 Descrição do gerenciamento de riscos e riscos de mercado	162
5.2 Descrição dos controles internos	171
5.3 Programa de integridade	174
5.4 Alterações significativas	182
5.5 Outras informações relevantes	183
6. Controle e grupo econômico	
6.1 Posição acionária	184
6.3 Distribuição de capital	203
6.4 Participação em sociedades	204
6.5 Organograma dos acionistas e do grupo econômico	205
6.6 Outras informações relevantes	206
7. Assembleia geral e administração	
7.1 Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	207
7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal	210
7.2 Informações relacionadas ao conselho de administração	211
7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal	213
7.4 Composição dos comitês	226
7.5 Relações familiares	235
7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle	236
7.7 Acordos/seguros de administradores	240
7.8 Outras informações relevantes	241
8. Remuneração dos administradores	
8.1 Política ou prática de remuneração	242

Índice

8.2 Remuneração total por órgão	253
8.3 Remuneração variável	257
8.4 Plano de remuneração baseado em ações	259
8.5 Remuneração baseada em ações (Opções de compra de ações)	271
8.6 Outorga de opções de compra de ações	272
8.7 Opções em aberto	273
8.8 Opções exercidas e ações entregues	275
8.9 Diluição potencial por outorga de ações	276
8.10 Outorga de ações	277
8.11 Ações entregues	281
8.12 Precificação das ações/opções	282
8.13 Participações detidas por órgão	286
8.14 Planos de previdência	287
8.15 Remuneração mínima, média e máxima	288
8.16 Mecanismos de remuneração/indenização	290
8.17 Percentual partes relacionadas na remuneração	291
8.18 Remuneração - Outras funções	292
8.19 Remuneração reconhecida do controlador/controlada	293
8.20 Outras informações relevantes	296
9. Auditores	
9.1 / 9.2 Identificação e remuneração	300
9.3 Independência e conflito de interesses dos auditores	301
9.4 Outras informações relevantes	302
10. Recursos humanos	
10.1A Descrição dos recursos humanos	303
10.1 Descrição dos recursos humanos	304
10.2 Alterações relevantes	308
10.3 Políticas e práticas de remuneração dos empregados	309
10.4 Relações entre emissor e sindicatos	311
10.5 Outras informações relevantes	312
11. Transações com partes relacionadas	
11.1 Regras, políticas e práticas	315

Índice

11.2 Transações com partes relacionadas	316
11.2 Itens 'n.' e 'o.'	319
11.3 Outras informações relevantes	321
12. Capital social e Valores mobiliários	
12.1 Informações sobre o capital social	322
12.2 Emissores estrangeiros - Direitos e regras	324
12.3 Outros valores mobiliários emitidos no Brasil	325
12.4 Número de titulares de valores mobiliários	326
12.5 Mercados de negociação no Brasil	327
12.6 Negociação em mercados estrangeiros	328
12.7 Títulos emitidos no exterior	329
12.8 Destinação de recursos de ofertas públicas	330
12.9 Outras informações relevantes	331
13. Responsáveis pelo formulário	
13.0 Identificação	332
13.1 Declaração do diretor presidente	333
13.2 Declaração do diretor de relações com investidores	334
13.3 Declaração do diretor presidente/relações com investidores	335

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

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

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

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

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

Natura

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

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

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

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

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

Avon

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

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

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

The Body Shop

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

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

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

Aesop:

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

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

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

Presença em mercados globais

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

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

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

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

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

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

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

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

Inovação e sustentabilidade

Natura &Co Pay

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

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

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

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

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

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

Sustentabilidade Nossa razão de ser

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

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



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

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

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

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

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

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

(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.

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

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.

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 maioridade 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.

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 com influência relevante***Cross-default e croos-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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(j) questões sociais***Uma paralisação do trabalho ou greve significativa de nossa força de trabalho pode afetar nossas operações.***

Alguns de nossos colaboradores são representados por sindicatos e estão cobertos por negociação coletiva ou acordos trabalhistas similares, os quais estão sujeitos à renegociação periódica nos prazos estabelecidos por lei e nos acordos aplicáveis. As greves e outras paralisações ou interrupções trabalhistas em qualquer uma de nossas instalações, ou tumultos trabalhistas que interrompam nossos fornecedores e prestadores terceirizados de produtos ou serviços, poderão ter um impacto adverso relevante em nossos negócios e resultados operacionais.

(k) questões ambientais***As alterações nas leis e nos regulamentos ambientais podem afetar negativamente nossos negócios, incluindo nossa capacidade de desenvolver novos produtos.***

Nossas operações estão sujeitas a rigorosas leis ambientais nos níveis nacional, subnacional e municipal, incluindo regulamentos relacionados ao consumo de água, resíduos sólidos, proteção da biodiversidade e emissões de gases de efeito estufa, entre outros. Além disso, são exigidas permissões e licenças para a realização de algumas de nossas atividades. Se não cumprirmos essas leis e regulamentos ou obtivermos as permissões e licenças necessárias, poderemos estar sujeitos a multas e outras sanções, incluindo o cancelamento de nossas permissões e licenças. Além disso, a nossa Companhia, nossos conselheiros e diretores executivos podem estar sujeitos a sanções criminais. Certas licenças e permissões ambientais necessárias para a realização de algumas de nossas atividades estão em processo de obtenção ou renovação, e não podemos garantir que seremos capazes de obter ou renovar essas licenças. Podemos ter que incorrer em despesas relacionadas a medidas ambientais corretivas ou suspender algumas de nossas operações até que medidas corretivas sejam tomadas. As agências governamentais ou outras autoridades também podem promulgar novas regras e regulamentos mais restritivos ou interpretar leis e regulamentos existentes de maneira mais restritiva, o que pode resultar em despesas adicionais relacionadas ao cumprimento das leis e regulamentos ambientais, que, por sua vez, podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais.

Em particular, as regras e os regulamentos ambientais podem se tornar mais restritivos em áreas relacionadas às nossas atividades, inclusive em relação às mudanças climáticas (padrões de emissão de gases de efeito estufa), resíduos sólidos (metas de devolução de embalagens a nós e sua reciclagem após o uso pelos consumidores) e recursos hídricos (pagamentos pelo uso da água efetuado por companhias), entre outras questões.

Nossa estratégia de inovação é baseada principalmente no uso da biodiversidade da região Pan-Amazônica. Esse elemento crítico da sua estratégia pode ser prejudicado se novas leis ou regulamentos, ou interpretações diferentes das leis existentes, restringirem ainda mais o uso dos recursos naturais do Brasil ou o conhecimento tradicional associado, potencialmente aumentando nossos custos de pesquisa e desenvolvimento. As regras de proteção à biodiversidade estabelecidas na Convenção sobre Diversidade Biológica das Nações Unidas (ratificada em agosto de 2020 no Brasil), no Protocolo de Nagoya sobre Acesso a Recursos Genéticos e a Repartição

Justa e Equitativa dos Benefícios Advindos de sua Utilização e nas leis aplicáveis representam custos e desafios adicionais para nossas iniciativas de pesquisa e desenvolvimento. No futuro, essas regras poderão se tornar mais rígidas, aumentando nossos custos de inovação e lançamento de produtos. Essas mudanças podem afetar negativamente nossos negócios, situação financeira e resultados operacionais, bem como nossa imagem como uma companhia que cria, entre outros, produtos desenvolvidos a partir dos recursos naturais encontrados nos vastos ecossistemas do Brasil.

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

Parte de nosso endividamento está vinculado a metas de desempenho de sustentabilidade. A Natura &Co através da Companhia se comprometeu com a captação de US\$ 1 bilhão em Sustainability-Linked Bond ("SLB'S"). Os SLB's são instrumentos de dívida que tem como objetivo final fazer com que o emissor alcance metas ESG, que são calibradas a partir de dois indicadores-chave de performance ambientais, a serem cumpridos até o fim do ano de 2026: (i) redução da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa em 13%, considerando escopos presentes em seu Relatório de Sustentabilidade; e (ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens que contenham este material. Sendo assim, o atingimento de tais metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer outras metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos ou em outros acordos exigirá o gasto de recursos significativos. Além disso, se não atingirmos as metas de desempenho de sustentabilidade ou quaisquer metas de desempenho de sustentabilidade semelhantes que sejam incluídas em futuros financiamentos, não apenas resultaria em aumento das taxas de juros incidentes sobre o tal endividamento, mas também poderia prejudicar nossa reputação, cujas consequências poderiam, em cada caso, ter um impacto adverso relevante sobre nós, nossos negócios, condição financeira ou resultados operacionais.

Tais metas não estão apenas associadas às dívidas, estando diretamente relacionadas ao compromisso com a Vida, uma visão de sustentabilidade da Companhia para 2030, nos comprometemos a realizar a transição climática de nosso negócio alinhada a metas baseadas na ciência (SBTi) e também em promover a circularidade de nossas embalagens.

(I) questões climáticas, incluindo riscos físicos e de transição

As mudanças climáticas podem criar riscos de transição, riscos físicos e outros riscos que podem nos afetar adversamente.

Litigância climática é um risco transversal que pode ser um agravante para os tipos de riscos tradicionais que gerenciamos no curso normal dos negócios, incluindo, sem limitação, os riscos descritos nesta seção. Com base nas classificações e recomendações da *Task-Force on Climate-Related Financial Disclosures* ("TCFD"), ao longo dos últimos anos viemos integrando na gestão de riscos a análise de cenários climáticos de forma a mapear os riscos e oportunidades relacionados à mudança do clima sobre a evolução do negócio. Consideramos que existem duas fontes primárias de riscos e oportunidades financeiras relacionado à mudança climática: físicos e de transição.

Os riscos físicos estão associados às ameaças climáticas (fatores de risco) que podem causar eventos (agudos) ou mudanças de longo prazo (crônicas) na operação de nossos ativos. Os riscos

físicos agudos incluem o aumento da gravidade e intensidade de eventos climáticos extremos, como secas, incêndios, furacões ou inundações. Já os riscos físicos crônicos incluem mudanças nos padrões de precipitação e extrema variabilidade nos padrões climáticos, aumento das temperaturas médias, ondas de calor crônicas ou aumento do nível do mar.

Assim como em diversas partes do mundo, os padrões pluviométricos vêm mudando constantemente no Brasil, fazendo com que certas regiões experimentem volumes pluviométricos muito acima das médias históricas, resultando em enchentes e inundações, deslizamentos de encostas e regiões montanhosas. Tais mudanças nos padrões de chuva podem ter um efeito adverso em nossa capacidade de produção e distribuição, afetando nossa cadeia de suprimentos e a entrega de produtos para nossas consultoras e lojas. A ocorrência de tempestades e inundações também pode influenciar os valores para segurar nossos ativos, principalmente aqueles em regiões de alto risco, onde tempestades, tornados e outros eventos extremos têm maior probabilidade de ocorrência. Esse fator também pode ocasionar interrupção e atraso das operações por questões de logística. Em períodos de escassez de chuva, a deficiência hídrica ocorre pela diminuição dos níveis dos reservatórios de água, com influência na disponibilidade e custos da energia elétrica, considerando a dependência da energia gerada por hidrelétricas. A escassez de chuvas pode também afetar o cultivo de commodities e insumos críticos utilizados em nosso portfólio podendo limitar nosso acesso a esses insumos e acarretar maiores custos de produções. Períodos de estiagem, aliado aos baixos níveis dos reservatórios podem levar governos e autoridades a restringir atividades industriais e água direta para consumo humano. O aumento das temperaturas médias pode ter um impacto em nossos custos operacionais devido à maior demanda por refrigeração e ar-condicionado para produzir, armazenar e transportar alguns dos nossos produtos. Historicamente, em períodos de escassez de água, o governo brasileiro autoriza um aumento dos preços da energia como medida para estimular a redução do consumo, o que pode gerar pressão, com reflexos nos níveis de renda da população em geral, nos custos de produção, no preço final dos produtos, e conseqüentemente em nossas receitas e resultados.

Mudanças extremas e prolongadas nos padrões de chuva e um aumento nas temperaturas podem influenciar a produção ciclos em determinadas regiões, e as secas podem influenciar no aumento de incêndios e devastação, impactando a disponibilidade e qualidade das matérias-primas da biodiversidade brasileira. Além disso, eles também podem causar uma redução na receita e um aumento nos custos devido a impactos negativos sobre nossos colaboradores, nossas consultoras, como aumento do absenteísmo e questões envolvendo saúde e segurança.

Os riscos de transição referem-se às implicações que requisitos de mitigação e adaptação relacionados a mudanças climáticas podem trazer na medida que o negócio se sujeita à necessidade de transição a uma economia de baixo carbono, e como esses riscos se podem se materializar em aspectos financeiros e reputacionais. Tais riscos se enquadram em várias categorias, como mercado, reputacional, regulatório e tecnológico, conforme indicado abaixo:

- O risco de mercado pode se manifestar por meio de mudanças na oferta e demanda de certas commodities, produtos e serviços, bem como acesso a determinados mercados uma vez que os fatores de exposição a esses riscos e oportunidades relacionados ao clima são cada vez mais levados em consideração na tomada de decisão.
- O risco tecnológico surge da necessidade de melhorias ou desenvolvimento de inovações para apoiar a transição para uma economia de baixo carbono, cenário que pode ter um impacto significativo nas empresas na medida em que é necessário investimento e

acesso a novos recursos que atualiza sistemas antigos produção e gera riscos de competitividade e eficiência no médio e longo prazo.

- O risco regulatório surge a partir de restrições políticas e legais que geralmente se enquadram em duas categorias – aquelas que buscam a promoção e aceleração da mitigação dos gases de efeito estufa diminuindo os efeitos adversos das mudanças climáticas e aquelas que buscam promover a adaptação às mudanças climáticas que irão acontecer. O risco associado e o impacto financeiro das mudanças na política dependem da natureza e do momento de implementação e mudança do arcabouço regulatório.
- O risco reputacional se caracteriza, quando a gestão inadequada das questões climáticas transparece ao mercado, quando a companhia é ineficaz na transição para uma economia de baixo carbono, não atinge as metas de seu plano de transição ou ainda, quando há a divulgação de informações que não são verdadeiras ou pouco embasadas, podendo inclusive configurar “Greenwashing”.

Nossos negócios, operações e resultados podem ser afetados por riscos de transição, tais como, mas não limitados a:

- A escassez de insumos e matérias-primas pode causar aumento de custos, aumento dos gastos com pesquisa e desenvolvimento e restrições ou mudanças nas atividades de produção;
- Gastos com a transição para tecnologias mais sustentáveis devido às mudanças nas necessidades de tecnologia para novos desenvolvimentos de produtos ou adaptação de produtos existentes;
- Regulamentos associados à precificação de carbono e padrões de emissão de gases de efeito estufa podem causar restrições e aumento do custo dos produtos por unidade;
- Aumento do preço de venda dos produtos e/ou redução da margem de lucro;
- Regulamentações mais restritivas associadas a insumos da biodiversidade amazônica podem gerar limitações nas atividades de produção e venda;
- Aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento devido a regulamentações mais restritivas associadas às embalagens;
- Aumento dos custos associados às adequações na produção em decorrência de restrições na legislação sobre o uso dos recursos hídricos;
- Dificuldades de acesso aos ativos da biodiversidade ou escassez de matérias-primas;
- Perda de receita em função da retirada de produtos menos sustentáveis do portfólio; e
- Redução da demanda por bens e serviços devido a mudanças nas preferências dos consumidores.

Também observamos oportunidades relacionadas a evolução da estratégia de litigância climática como a consolidada imagem de marca referência na transição para uma economia de baixo carbono, o “Compromisso com a Vida 2030” que define uma estratégia ampla de evolução do negócio à luz dos temas mais relevantes da agenda ESG, a atual diversificação e ampliação do portfólio com produtos com tecnologias e processos produtivos cada vez mais sustentáveis, a atual estratégia de circularidade e logística reversa que antecipa os riscos regulatórios relacionados ao tema.

(d) por órgão:**(i) e (ii) número total de membros, agrupados por identidade autodeclarada de gênero e cor ou raça**

	Conselho de Administração	Diretoria	Conselho Fiscal
Identidade de gênero			
Homem	6	5	2
Mulher	3	0	1
Identidade de cor ou raça			
Branca	9	5	3
Preta	0	0	0
Parda	0	0	0
Amarela	0	0	0
Indígena	0	0	0

(iii) número total de membros agrupados por outros atributos de diversidade e o emissor entenda relevantes

A Companhia não acompanha outros indicadores de diversidade para os órgãos da administração e o Conselho Fiscal.

(d) se houver, objetivos específicos que o emissor possua com relação à diversidade de gênero, cor ou raça ou outros atributos entre os membros de seus órgãos de administração e de seu conselho fiscal

A Companhia acompanha outros indicadores de diversidade – faixa etária, país de origem e PCD, além de raça e gênero – para os órgãos da administração e diretoria (diretores e acima). Tais informações são divulgadas no Relatório Integrado Natura &Co América Latina, disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/relatorio-anual-natura/>)

(e) papel dos órgãos de administração na avaliação, gerenciamento e supervisão dos riscos e oportunidades relacionados ao clima

A avaliação, o gerenciamento e a supervisão de riscos e oportunidades relacionadas ao clima estão inseridos: (i) no processo de gerenciamento de riscos mais abrangente da Companhia, conforme descrito no item 5.1 deste Formulário; e (ii) na definição e acompanhamento da implementação da estratégia da Companhia, que envolvem, por exemplo, a avaliação dos resultados socioambientais relevantes para a empresa, dentre os quais as questões climáticas.

7.1D Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal

Quantidade de membros por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Preferê não responder
Diretoria	0	5	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	3	6	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	1	2	0	0	0
Conselho Fiscal - Suplentes	1	2	0	0	0
TOTAL = 20	5	15	0	0	0

Quantidade de membros por declaração de cor e raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Diretoria	0	5	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	9	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	0	3	0	0	0	0	0
Conselho Fiscal - Suplentes	0	3	0	0	0	0	0
TOTAL = 20	0	20	0	0	0	0	0

7.2. Em relação especificamente ao conselho de administração, indicar:**(a) órgãos e comitês permanentes que se reportem ao conselho de administração**

O Conselho de Administração da Companhia é assessorado por Comitês estatutários e não-estatutários, conforme abaixo:

- (i) Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, órgão estatutário de assessoramento do Conselho de Administração cuja composição e funções estão descritas nos artigos artigo 27 do 28 Estatuto Social. O referido Comitê tem um Regimento Interno, aprovado em 13 de maio de 2021 e disponível nos sites da CVM (gov.br/cvm), da B3 (www.b3.com.br) e de relações com investidores da Companhia Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Regimentos" e, por fim, "Regimento Interno do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças" ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/feb71b65-85f3-e800-5b2e-3ee020c13769?origin=1>.

O Comitê Operacional do Grupo, órgão estatutário de assessoramento do Conselho de Administração, deixou de existir, com a aprovação dos acionistas na assembleia geral ordinária e extraordinária ocorrida em 26 de abril de 2023, como resultado das alterações promovidas na estrutura de governança da Companhia.

Ainda, o nosso Conselho de Administração criou 4 (quatro) comitês auxiliares, não-estatutários, com a missão de apoiá-lo na avaliação de temas estratégicos para os nossos negócios, quais sejam: (i) Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; (ii) Comitê Estratégico; (iii) Comitê de Governança Corporativa e o (iv) Comitê de Sustentabilidade, recentemente criado e ainda em processo de estruturação.

A presidência dos comitês é exercida por membros do Conselho de Administração mas a sua composição pode compreender membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia. Os membros dos comitês são indicados e podem ser destituídos a qualquer momento pelo Conselho de Administração.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

- (i) Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional: responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, às políticas e às normas de Recursos Humanos, de Desenvolvimento Organizacional e de Sistemas de Gestão e certificar-se de que estão sendo corretamente aplicadas, no que se referem ao planejamento e desenvolvimento de pessoas, a remuneração e benefícios dos nossos administradores;
- (ii) Comitê Estratégico: responsável por contribuir para o monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa, respeitando as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, bem como pela transferência dos conceitos, valores e crenças, e pelo apoio à perpetuidade da nossa Companhia; e
- (iii) Comitê de Governança Corporativa: responsável pelo monitoramento do funcionamento do nosso sistema de governança corporativa, pelo acompanhamento da evolução das melhores práticas internacionais de governança corporativa e pela propositura de ajustes e evoluções no nosso sistema de governança corporativa sempre que julgar

necessário. Este Comitê também acompanha o cumprimento das diretrizes de governança corporativa aprovadas pelo Conselho de Administração.

- (iv) Comitê de Sustentabilidade: este Comitê está em processo de estruturação e será responsável por acompanhar os resultados e propor ajustes, sempre que necessário, às estratégias do Grupo e suas Unidades de Negócios em temas associados ao atingimento dos objetivos estabelecidos no Compromisso com a Vida, assumido em 2020 pela Companhia e estratégias relacionadas ao tema Sustentabilidade no âmbito corporativo e das Unidades de Negócios. O Comitê será responsável por atualizar o Conselho de Administração acerca das evoluções sobre o tema e submeter para a sua aprovação eventuais ajustes nas estratégias estabelecidas.

(b) de que forma o conselho de administração avalia o trabalho da auditoria independente, indicando se o emissor possui uma política de contratação de serviços de extra-auditoria com o auditor independente e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

O Conselho de Administração realiza avaliação anual da auditoria independente na reunião em que se discutem as contas do exercício social anterior, após tomar conhecimento da análise e relato elaborado pelo Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, órgão de assessoramento do Conselho de Administração responsável por monitorar a efetividade dos trabalhos da auditoria independente e sua independência e, ainda, por avaliar e discutir seu plano de trabalho.

A Companhia criou em julho de 2020 a versão preliminar de sua Política para o Uso de Serviços de Auditoria. O documento foi revisado pelo Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças, recebendo recomendação positiva para a sua aprovação pelo Conselho de Administração, que ocorreu em 13 de dezembro de 2021.

(c) se houver, canais instituídos para que questões críticas relacionadas a temas e práticas ASG e de conformidade cheguem ao conhecimento do conselho de administração

A Companhia conta com o Comitê de Sustentabilidade, conforme mencionado na seção "a" deste item, que, dentre suas funções, é responsável por atualizar o Conselho de Administração em relação ao tema ASG.

7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal

Nome: Andrea Maria Ramos Leonel **CPF:** 104.434.358-39 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 02/02/1965

Experiência Profissional: Executiva de Mercado Financeiro, tendo trabalhado por 27 anos em instituições internacionais como World Bank - IFC, onde atuou como consultora sênior para América Latina e JPMorgan onde, como Managing Director, foi responsável pela área de negócios relacionados ao Transaction Bank na América Latina. Diretora estatutária no Brasil, ocupou assento nos comitês executivos local, regional e global daquele banco. Foi também diretora no Deutsche- Banco Alemão S.A. e Citibank. Economista pela Fundação Armando Alvares Penteado e Pós-Graduada em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, é Conselheira Independente certificada pelo IBGC. Atuante em organizações sem fins lucrativos, de forma Pró-Bono, é conselheira mentora no Programa Winning Women da EY, Diretora Estatutária e líder do comitê Vozes do Grupo Mulheres do Brasil, Vice-Presidente do Conselho Diretivo da ONG Vocação e Conselheira Fiscal da Fundação Stiekel. Conselheira Independente do Banco da Amazônia- BASA. Membro do Conselho Consultivo e Investidora na CarambolaTech, startup de educação, tecnologia e impacto Social. Membro Independente do Comitê de Auditoria da Companhia Paulista de Securitização- CPSEC, empresa de economia mista que atua no mercado de capitais.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	48 - C.F.(Suplent)Eleito p/Minor.Ordinaristas	26/04/2023	Não	20/04/2022

Nome: ANDREW GEORGE MCMASTER JR. **CPF:** 000.000.000-00 **Profissão:** Empregado **Data de Nascimento:** 04/11/1952

Experiência Profissional: O Sr. McMaster foi Vice-Presidente Executivo e Vice-Presidente do Conselho de Administração da Deloitte & Touche LLP de 2010, e Vice-Presidente da Deloitte LLP de 2003 até sua aposentadoria em maio de 2015. Ele começou na Deloitte em 1976 e ocupou várias posições de liderança nacional e global, incluindo Sócio-Gerente Nacional da Deloitte, com foco em programas para clientes de CEOs, bem como líder da prática de Consultoria Forense e Contenciosa nos Estados Unidos e Global da Deloitte. Andrew foi Conselheiro da Avon Products, Inc. desde 2018, Presidente do Comitê de Auditoria e membro do Comitê de Finanças. Em 2020, foi indicado pela Natura & Co. Holding S.A. para ocupar o cargo de membro independente do Conselho de Administração do Grupo. O Sr. McMaster atualmente ocupa os seguintes cargos em outras empresas ou organizações do setor voluntário: (i) Membro do Conselho de Administração e Lead Director da Black & Veatch Holding Company e, como Lead Director, é um ex-membro oficial de todos os Comitês do Conselho (ii) Membro do Conselho de Administração, Membro do Comitê de Risco e Presidente do Comitê de Auditoria da UBS Americas Holding LLC nos Estados Unidos, que é uma holding intermediária americana do UBS Group na Suíça e (iii) Membro do Conselho de Curadores, ex-copresidente do Comitê de Busca Presidencial, Membro do Comitê Executivo, de Gestão Financeira e Governança, Presidente do Comitê de Auditoria, e Vice-Presidente do Comitê de Investimentos da Hobart and William Smith Colleges.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Antônio Luiz da Cunha Seabra **CPF:** 332.927.288-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 23/03/1942

Experiência Profissional: Antonio Luiz da Cunha Seabra fundou a Natura Cosméticos em 1969 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da companhia em 1998. Dedicou-se desde então à construção e ao desenvolvimento da empresa. Começou com uma pequena loja na Rua Oscar Freire na qual dava consultoria personalizada. Cinco anos mais tarde ampliou o alcance de sua mensagem e de seus produtos ao adotar a venda por relações com consultoras como modelo comercial da Natura. Formado em economia, Luiz Seabra desenvolveu novos produtos, linguagens e mensagens para a indústria da beleza desenvolvendo ampla experiência no segmento de bens de consumo. Participou ativamente da transformação da organização em uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fortemente comprometida com a ética e com a sustentabilidade. Luiz Seabra é copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Luiz Seabra é Diretor Presidente do Vivavida Instituto de Ações Solidárias, ONG que promove ações solidárias e o apoio a entidades, movimentos, iniciativas, projetos e programas que promovam a assistência social e a educação, além de desenvolvimento sustentável, econômico-social e ambiental, valorizando as expressões culturais, as atividades de geração de renda e conservação em todo território nacional. Das empresas citadas acima, nenhuma integram o grupo econômico do emissor ou são controladas por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	29 - Outros Conselheiros	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Bruno de Araújo Lima Rocha **CPF:** 664.045.847-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 21/08/1961

Experiência Profissional: Sócio co-fundador da Dynamo no Brasil em 1993. Em 2005, mudou-se para Londres e foi responsável pela atividade de investimentos da empresa nos mercados internacionais até o início de 2023. Antes da Dynamo, foi sócio do banco Garantia, onde trabalhou de 1983 a 1992. Formou-se em economia na Puc-RJ em 1982.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	26/04/2023	1 ano	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	26/04/2023	Sim	26/04/2023

Nome: Carla Schmitzberger **CPF:** 667.280.967-87 **Profissão:** Engenheira **Data de Nascimento:** 21/06/1962

Experiência Profissional: Carla Schmitzberger é graduada em Engenharia Química pela Universidade de Cornell (Ithaca, NY, EUA - 1984). Tem um curso de extensão em Gestão Estratégica de Pessoas pela FDC/INSEAD (2001). Carla foi Vice-Presidente da Divisão de Sandálias da Alpargatas S.A., responsável pelo negócio global de Havaianas e Diretora Estatutária da companhia durante os 13 anos do seu mandato, encerrado em dezembro de 2019. Anteriormente, trabalhou no Citibank S.A. durante 8 anos em diversos cargos: Vice-Presidente de Marketing e Produtos (Credicard S.A.), Vice-Presidente de Marketing (Citibank Consumer) e Head de Cartões de Crédito Citibank Brasil. No Citibank, teve ainda durante um ano a responsabilidade por Marketing e Decision Management para América Latina. Anteriormente, trabalhou em bens de consumo, durante 11 anos na Procter & Gamble em vários países (Alemanha, Canadá e Brasil) em diversas categorias de produtos (Detergentes, Produtos de Higiene e Limpeza, Cosméticos e Fraldas) e na Johnson & Johnson no Brasil por 2 1/2 anos. Iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2016 e atualmente é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A, Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e do Comitê Estratégico. Carla ocupa atualmente o cargo de membro independente da Arco Platform Limited (Ed Tech). Essa empresa não faz parte do grupo econômico do emissor ou são controladas por um acionista do emissor que detém uma participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie do valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Carlos Elder Maciel de Aquino **CPF:** 226.993.094-00 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 09/04/1961

Experiência Profissional: Carlos Elder Maciel de Aquino é bacharel em contabilidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Possui MBA em Finanças pelo IBMEC-SP e MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP-SP), além de especialização em Economia Engenharia pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP-PE). Foi executivo de empresas como Unibanco, Itaú Unibanco, KPMG, Diagnósticos da América S.A. É professor convidado da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e FIA-USP. Também, autor e coautor de artigos publicado em livros e revistas nacionais e internacionais sobre finanças, contabilidade, governança, aspectos regulatórios e auditoria. Possui mais de 40 anos de experiência profissional, tendo exercido cargos executivos nas áreas de contabilidade, financeira, auditoria, saúde, segmentos de previdência privada e terceiro setor, além de atuar como membro do conselho de administração, conselhos fiscais e comitês de auditoria, comitês de gerenciamento de riscos, de controles internos, de ética e conduta, de prevenção à lavagem de dinheiro e de transações com partes relacionadas. Atualmente, é membro do conselho de administração e, também, coordenador do Comitê de Auditoria da Locaweb Serviços de Tecnologia S.A., coordenador dos comitês de auditoria da Allied Tecnologia S/A, Lojas Quero-Quero S/A, Nibs Participações S/A (Copenhagen) e Fortbras S/A. É membro do comitê de auditoria da Tokio Marine Seguradora S/A e da Tigre S/A Participações e membro do comitê de ética e conduta da Nibs Participações (Copenhagen). É conselheiro fiscal na Folha Participações S.A. e na Natura &CO Holding S.A. É certificado para conselheiro de administração, para conselheiro fiscal e para membro de comitê de auditoria pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Também, é membro do American Accounting Association (AAA) e membro da Comissão de Governança em Saúde do IBGC.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	43 - C.F.(Efetivo)Eleito p/Controlador	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Cynthia May Hobbs Pinho **CPF:** 955.227.007-34 **Profissão:** Engenheira **Data de Nascimento:** 17/08/1964

Experiência Profissional: Cynthia May Hobbs Pinho é uma executiva com 30 anos de experiência na área de Gestão Financeira com visão estratégica e experiência empresarial desenvolvida em empresas de diversos segmentos. Ocupou cargos de C-Level em empresas de capital aberto e familiares. Integrou o Conselho de Administração da Ultrapar, Sagatiba, Dasa, Schneider Eletric, CPFL, Fundação Renova e GetNinjas. Ela tem experiência em um ambiente altamente complexo com governança multistakeholder e interações com diferentes entidades da sociedade civil. Integrou projetos de reparação socioambiental com foco em sustentabilidade com agenda de transformação social e desenvolvimento institucional (Agenda ESG). É conselheira e conselheira fiscal certificada pelo IBGC. Atualmente, é CFO da DOTZ S.A., conselheira e presidente do Comitê de Auditoria dos Supermercados Lopes, membro titular do conselho fiscal da Natura & Co Holding e do Instituto Natura. Também é membro do Comitê dos Conselhos do Futuro do IBGC, Diretora Executiva do IBEF SP e membro do Conselho Fiscal do Instituto da Criança – Itaci (Pro bono).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	45 - C.F.(Efetivo)Eleito p/Minor.Ordinaristas	26/04/2023	Não	20/04/2022

Nome: Eduardo Rogatto Luque **CPF:** 142.773.658-84 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 06/07/1969

Experiência Profissional: Experiência profissional acumulada de 34 anos. Membro do Comitê Executivo do Grupo Irko desde 2017; presidente dos Conselhos Fiscais da Qualicorp S.A. e da Fundação Antonio e Helena Zerrenner (FAHZ); membro dos Conselhos Fiscais da Itaúsa S.A. e Ambev S.A.; membro do Conselho de Administração e presidente do Comitê de Auditoria da Cantu Store S.A.; membro do Comitê de Auditoria da Porto Seguro S.A.; vice-presidente da ABRAPSA (Associação Brasileira dos Provedores de Serviços Administrativos); membro do IBRACON (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), do Instituto Americano de "Certified Public Accountants" (AICPA), do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), e dos conselhos federal e regional de contabilidade (CRC e CFC); sócio PwC entre 2004 a 2016 (carreira total de 27 anos; com um intercâmbio de 3 anos nos EUA) com uma vasta experiência acumulada no atendimento de grandes grupos empresariais, inclusive em processos de Ofertas Públicas Iniciais de Ações (IPOs) na CVM e SEC. Bacharel em Contabilidade formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com MBA em Controladoria pela Universidade de São Paulo (USP) e com Programa APG Senior dirigido a líderes em cargos de diretoria pela Amana-Key (SP), é Contador Público Brasileiro com registro na CVM e Auditor qualificado com o Certificado Nacional de Auditores Independentes (CNAI) da CVM, bem como Contador Público Certificado (CPA) pelo Estado da Califórnia, EUA, e especialista em governança corporativa e aplicação normas contábeis IFRS e USGAAP.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	40 - Pres. C.F.Eleito p/Controlador	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Fábio Colletti Barbosa **CPF:** 771.733.258-20 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 03/10/1954

Experiência Profissional: Fábio Colletti Barbosa é membro dos conselhos de administração do Itaú-Unibanco, da CBMM (Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração), da Ambev e membro do Comitê de Investimentos da Gávea Investimentos. Fábio Barbosa iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017 e atualmente é Diretor-Presidente do Grupo Natura &Co Holding S.A. Atuou também como presidente dos Comitês Estratégico, de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Operacional do Grupo e do Comitê de Transição e foi, ainda, membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co. Ele foi presidente do Banco ABN Amro Real desde 1996 e, em 2008, com a aquisição do Banco Real pelo Santander, tornou-se presidente do Santander Brasil. De 2007 a 2011, foi também presidente da Febraban. Entre 2011 e o início de 2015, foi presidente da Abril Mídia. Atualmente, Fábio também é membro do conselho do Instituto Empreender Endeavor; membro do Conselho do Centro de Liderança Pública (CLP) e da UN Foundation, para apoio a ONU. Em 2011, foi reconhecido como Personalidade do Ano, pela Câmara Brasil-Estados Unidos de Comércio, em Nova York. Em 2012, recebeu o prêmio Campeões da Terra, concedido pelo PNUMA (United Nations Environmental Program), por sua visão empresarial. E em 2017, foi reconhecido pela Worldfund for Education por trazer o tema de valores para a vanguarda da discussão. Fábio é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e tem MBA no Institute for Management Development (IMD), em Lausanne, na Suíça. Atualmente, Fábio ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A. (Instituição financeira); (ii) Membro do Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração – CBMM (Mineração); (iii) Membro do Conselho de Administração da Ambev (bebidas); (iv) Membro do Conselho de Administração da UN Foundation (Fundação das Nações Unidas) (Fundação); (v) membro do Conselho de Administração do Instituto Empreender Endeavor (Instituto); (vi) membro do Conselho de Administração do Centro de Liderança Pública – CLP (Instituto); (vii) membro do Conselho de Administração da Armac Locação, Logística E Serviços S.A. (Locação); (viii) membro do Conselho Consultivo da Fundação Zerrenner (Fundação).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas à Diretoria	26/04/2023	3 anos	10 - Diretor Presidente / Superintendente	26/04/2023	Não	26/04/2023

Nome: GEORGIA GARINOIS-MELENIKIOTOU **CPF:** 000.000.000-01 **Profissão:** Engenheira Mecânica **Data de Nascimento:** 06/07/1959

Experiência Profissional: Georgia Garinois-Melenikiotou é a ex-vice-presidente executiva de marketing corporativo da Estée Lauder Companies - ELC, responsável pelos recursos de excelência em marketing para todo o portfólio das mais de 30 marcas da ELC, globalmente. Ela se reportava ao CEO e era membro da equipe de liderança da ELC. Durante seus 11 anos na ELC, ela liderou a empresa em sua transformação “digital first”. Antes de ingressar na Estée Lauder, a Sra. Garinois-Melenikiotou passou 27 anos na Johnson & Johnson onde ocupou cargos de liderança em sete países, incluindo Presidente Global de Beleza EMEA, Presidente J&J França e Presidente Global de Estratégia e Novo Crescimento. Ela foi uma das desenvolvedoras da Unidade de Negócios Global J&J Beauty e liderou a criação da empresa de consumo J&J na França. A Sra. Garinois-Melenikiotou atua como (i) Conselheira Independente Externa na Inspire Medical (NYSE: INSP) and (ii) Conselheira Independente Externa Pulmonx (NYSE: LUNG). Originária da Grécia, a Sra. Garinois-Melenikiotou possui mestrado em Engenharia Mecânica pela National Polytechnic of Athens e MBA pelo MIT Sloan. Ela frequentou o MIT Sloan como bolsista Fulbright e atualmente é conselheira de ambos MIT Sloan e One-t-World Fulbright.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	20/04/2022	Sim	19/04/2021

Nome: Gilberto Mifano **CPF:** 566.164.738-72 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 11/11/1949

Experiência Profissional: Gilberto Mifano é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) em 1972. Atualmente, é também conselheiro de administração independente da TOTVS S/A - desde 2017, da Pacaembu Construtora S/A, desde 2018. Nas três companhias coordena, ainda, os respectivos Comitês de Auditoria. Adicionalmente, é conselheiro consultivo da Pragma Patrimônio Ltda - desde 2009. De 1994 a 2008 foi CEO da BOVESPA ±Bolsa de Valores de São Paulo e da CBLC ±Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia e depois, 2008 e 2009, Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA ±Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros S/A. Foi, ainda, conselheiro independente da Cielo S/A, de 2009 a 2021, SEB Educacional S/A, Isolux Infrastructure S/A, Baterias Moura S/A, Âmbar S/A e membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil S/A. No plano internacional, por cerca de 8 anos foi membro e vice-presidente dos comitês executivos da WFE ± World Federation of Exchanges e da FIAB ±Federación Latino Americana de Bolsas. Anteriormente a 1994, foi executivo e diretor em instituições financeiras no Brasil. Na Natura, Gilberto Mifano atuou como consultor do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças de 2009 a 2016 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017. Atualmente ele é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e Presidente do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças – ele endereça o requisito estabelecido no art. 25, ii do Estatuto Social da Companhia - membro com reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, em conformidade com as normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Atualmente, Gilberto Mifano ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau; e (ii) membro do Conselho Fiscal do CIEB - Centro de Inovação para a Educação (Instituto). No passado foi (iii) conselheiro fiscal do Instituto Natura e (iv) presidente do Conselho de Administração do IBGC ±Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; (v) membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli (Instituto); e (vi) membro do Conselho Deliberativo da RAPS ±Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Instituto). Das organizações citadas acima, são controladas por acionista do emissor, que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor, as sociedades (i), (iii) e (vi).

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	20/04/2022	2 anos	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	20/04/2022	Sim	03/01/2020

Nome: Guilherme Peirão Leal **CPF:** 383.599.108-63 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 22/02/1950

Experiência Profissional: Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e tem curso de extensão pela FDC/INSEAD. É cofundador da Natura Cosméticos, um dos principais acionistas e atualmente copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. Também é conselheiro do Instituto Natura e fundador e conselheiro da marca de chocolates Dengo, criada em 2017 com o propósito de ajudar a construir uma cadeia de cacau mais justa. Na década de 1990 participou da criação e promoção de várias organizações sociais, como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), WWF Brasil e Pacto Global da ONU. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, iniciou a estruturação de sua ação socioambiental por meio do Instituto Arapyau, instituição privada, apartidária e sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o diálogo e a atuação em redes para a construção coletiva de soluções sustentáveis. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), uma instituição não partidária dedicada a identificar, apoiar, desenvolver e congrega líderes políticos comprometidos com valores éticos e com a construção de um desenvolvimento inclusivo e sustentável. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar líderes de todo o mundo para disseminar uma nova visão de sucesso nos negócios, incorporando aos lucros os objetivos sociais e ambientais. Atualmente, Guilherme ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (ii) Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade – RAPS (Instituto); (ii) Cofundador do The BTeam (Associação); (iii) Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável (Instituto); Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor (Natura &Co Holding) ou são controladas por acionista com participação igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	29 - Outros Conselheiros	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Guilherme Strano Castellan **CPF:** 310.505.638-67 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 06/12/1983

Experiência Profissional: Guilherme Strano Castellan é formado em Administração de Empresas / Finanças pela Fundação Getulio Vargas, em São Paulo. Ele é o atual Diretor Financeiro da Natura &Co. Guilherme começou sua carreira no setor bancário, tendo atuado em diferentes organizações como Lehman Brothers, Barclays Capital e JPMorgan Chase, em diferentes funções (M&A e Negociação) e em diferentes países. Em 2013, Guilherme ingressou na Anheuser Busch - Inbev como Diretor da Tesouraria Global em Nova York. Depois disso, ocupou diferentes funções dentro da organização ABI, incluindo Diretor de Tesouraria da Ambev (em São Paulo, Brasil) e Diretor de Fusões e Aquisições e Desenvolvimento Corporativo para a Ásia e Região do Pacífico (Xangai, China). Em 2017, Guilherme Castellan foi nomeado Diretor Financeiro ("VP Financeiro") para BUD APAC (o braço da AB-Inbev na Ásia), onde continuou a servir até março de 2021.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas à Diretoria	26/04/2023	3 anos	12 - Diretor de Relações com Investidores	26/04/2023	Não	30/05/2022

Nome: Itamar Gaino Filho **CPF:** 272.341.378-07 **Profissão:** Advogado **Data de Nascimento:** 18/10/1976

Experiência Profissional: Itamar Gaino Filho é formado em direito e mestre pela Pontifícia Católica Universidade de São Paulo (PUC SP) e possui especialização pela CEU Law School, com experiência na área jurídica em grandes empresas multinacionais. Antes da Natura &Co, atuou como diretor jurídico sênior da PepsiCo e em outras posições de liderança na General Motors, Monsanto e Femsa. Atualmente ocupa o cargo de Chief Legal and Compliance Officer na Natura &Co Holding S.A.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas à Diretoria	26/04/2023	3 anos	19 - Outros Diretores	26/04/2023	Não	17/07/2019

Nome: João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira **CPF:** 050.269.878-00 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 09/12/1967

Experiência Profissional: João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira é formado em Engenharia Elétrica pela Universidade São Paulo (USP) e possui um MBA executivo da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. João Paulo é Diretor Executivo para a América Latina e membro do Comitê Operacional do Grupo. Desde 2016 ocupa também a posição de Diretor Presidente da Natura Cosméticos, onde ingressou em 2009 como vice-presidente de operações e logística. Posteriormente tornou-se vice-presidente de redes, responsável pela Área Comercial e pelo Desenvolvimento de Canais. Outras funções na Natura incluíram a liderança das Operações Internacionais e da Área de Sustentabilidade. Antes da Natura trabalhou por 20 anos na Unilever, de onde saiu como vice-presidente de cadeia de suprimentos. É membro do Conselho do Instituto Natura e, desde 2021, também é membro independente do Conselho de Administração da Infracommerce, empresa de soluções para digitalização de negócios.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas à Diretoria	26/04/2023	3 anos	19 - Outros Diretores	26/04/2023	Não	30/04/2020

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész **CPF:** 146.986.968-36 **Profissão:** Administradora **Data de Nascimento:** 28/03/1973

Experiência Profissional: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész possui trinta anos de experiência internacional na área de saúde, bem-estar e beleza. Ela foi presidente da U.S. Skin Health & Beauty na Johnson & Johnson Consumer Health, liderando um portfólio de marcas icônicas de cuidados com a pele e cabelos, incluindo marcas globais como Neutrogena® e Johnson's®. Na Johnson & Johnson Consumer, Maria Eduarda atuou como presidente da U.S. HealthE e, anteriormente, ela atuou na Johnson & Johnson Consumer Brasile ocupou vários cargos, incluindo Diretora de Marketing para o Brasil, Vice-Presidente da Unidade Global de Negócios de Bebê e Beleza para a América Latina e, em seguida, Presidente da Johnson & Johnson Consumer Brasil. Ela é, ainda, fundadora do WLI Chapter for Latin America, membro do HOLA ERG, Johnson & Johnson Diversity and Inclusion North America Advisory Board, e atuou como membro do Conselho da Câmara Americana de Comércio no Brasil e membro fundador do grupo "Mulheres do Brasil". Maria Eduarda faz parte do Comitê Executivo e do Conselho de Administração do Conselho de Produtos de Cuidados Pessoais (PCPC), bem como da Cosmetic Executive Women (CEW). Maria Eduarda é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo e possui um certificado de Special Studies in Administration and Management pela Harvard Extension School.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	26/04/2023	1 ano	27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)	26/04/2023	Sim	26/04/2023

Nome: Moacir Salzstein **CPF:** 036.269.088-01 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 31/12/1958

Experiência Profissional: Moacir Salzstein é formado em engenharia química pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e tem pós-graduação em administração de empresas e MBA pela FGV-SP. Ele atua como Diretor de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A., tendo atuado anteriormente como diretor de planejamento estratégico da Natura Cosméticos. Atuou anteriormente em empresas como Monitor Group, Grupo Ultrapar, Dow / Union Carbide, Itaú, Jaakko Poyry e Promon Engenharia. Moacir atua desde 2020 como conselheiro consultivo da Samplemed/Grupo Samplemed.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas à Diretoria	26/04/2023	3 anos	19 - Outros Diretores	26/04/2023	Não	30/04/2020

Nome: Pedro Luiz Barreiros Passos **CPF:** 672.924.618-91 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 29/06/1951

Experiência Profissional: Pedro Luiz Barreiros Passos é cofundador da Natura Cosméticos e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da empresa em 1998. Atualmente, ele é copresidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Pedro é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Pedro atua nas seguintes entidades/organizações Privadas: (i) Membro do Conselho de Administração do IEDI (Instituição Privada); (ii) Membro do Conselho de Administração da Fundação Dom Cabral (Fundação Privada); (iii) Membro do Conselho de Administração da Fundação SOS Mata Atlântica (Fundação Privada); (iv) Membro do Conselho de Administração da AC Camargo (Fundação Privada); (v) Membro do Conselho da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPPII (Associação Privada) e Públicas: (vi) Membro do Conselho de Administração da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de S. Paulo - FAPESP (Fundação Pública). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Pertence apenas ao Conselho de Administração	15/06/2022	2 anos	29 - Outros Conselheiros	15/06/2022	Sim	17/07/2019

Nome: Renato Chiodaro **CPF:** 256.611.098-06 **Profissão:** Advogado **Data de Nascimento:** 21/10/1977

Experiência Profissional: Renato Chiodaro é advogado formado pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo e possui MBA em Governança Corporativa e Valuation pela BI International. O Sr. Renato atuou como advogado nas áreas de M&A; societário, governança corporativa e empresarial pelo Pinheiro Neto Advogados, já foi Conselheiro Fiscal da Gol e atualmente é sócio da DOxa Partners - Crafting Business Solutions. O Sr. Renato Chiodaro declarou, para todos os fins de direito que, nos últimos 5 anos, não esteve sujeito aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM, mesmo que não transitada em julgado, e ainda qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que tivesse por efeito a suspensão ou a inabilitação para a prática de qualquer atividade profissional ou comercial. Adicionalmente, foi declarado também que não é, nos termos da legislação aplicável, considerado uma pessoa exposta politicamente. Ele é membro suplente do Conselho Fiscal e eleito pelo controlador

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	46 - C.F.(Suplent)Eleito p/Controlador	26/04/2023	Sim	20/04/2022

Nome: Rodrigo Lopes da Luz **CPF:** 275.091.128-18 **Profissão:** Contador **Data de Nascimento:** 25/08/1979

Experiência Profissional: Rodrigo Lopes da Luz é Mestre em Administração, com linha de pesquisa em Finanças, Pós-graduado em Controladoria e Contador pela Fundação e Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP e possui MBA de Finanças, Comunicação e Relações com Investidores pela FIPECAFI/FEA-USP. Atualmente é membro do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), desde 2018, onde também foi diretor presidente durante o mandato de 2014 a 2017. Também é membro do Conselho de Vogais da Fundação de Apoio ao Comitê de Pronunciamento Contábeis (FACPC) e coordenador do Centro de Pesquisa em Mercado de Capitais e Relações com Investidores da FECAP e IBRI. Foi membro suplente do Conselho Fiscal da Natura&Co S. A., mandato de 2020/2021, CFO e Diretor de Relações com Investidores da Eternit S. A. no período 04/2014 a 05/2019 além de gerenciar as áreas de Relações com Investidores, Auditoria Interna, Controles Internos, Administrativa, Contábil e Tributária em período anterior a 2014 no Grupo Eternit. Também foi CFO da Cia. Sulamericana de Cerâmica, joint-venture entre Eternit e Organizacion Corona, multinacional colombiana, no período de 2015 a 2019. No período em que esteve à frente da área de Relações com Investidores da Eternit conquistou diversos prêmios, entre eles: Melhor RI para investidores individuais pela IR Magazine na categoria empresas small & mid cap por 3 anos consecutivos Melhor Governança Corporativa da América Latina pela IR Global Rankings por 2 anos consecutivos Menção Honrosa para Relações com Investidores entre os cinco melhores do país pela IR Magazine na categoria empresas small & mid cap e Melhor reunião pública para mercado de capitais pela APIMEC/MG É também coautor da segunda edição do livro Curso de Mercado Financeiro da Editora Atlas e do Guia rápido de Relações com Investidores, em parceria com B3, The Media Group e Souza Cescon.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Fiscal	26/04/2023	1 ano	40 - Pres. C.F. Eleito p/Controlador	26/04/2023	Sim	20/04/2022

7.4 Composição dos comitês

Nome: ANDREW GEORGE MCMASTER JR. **CPF:** 000.000.000-00 **Profissão:** Empresário **Data de Nascimento:** 04/11/1952

Experiência Profissional:

O Sr. McMaster foi Vice-Presidente Executivo e Vice-Presidente do Conselho de Administração da Deloitte & Touche LLP de 2010, e Vice-Presidente da Deloitte LLP de 2003 até sua aposentadoria em maio de 2015. Ele começou na Deloitte em 1976 e ocupou várias posições de liderança nacional e global, incluindo Sócio-Gerente Nacional da Deloitte, com foco em programas para clientes de CEOs, bem como líder da prática de Consultoria Forense e Contenciosa nos Estados Unidos e Global da Deloitte. Andrew foi Conselheiro da Avon Products, Inc. desde 2018, Presidente do Comitê de Auditoria e membro do Comitê de Finanças. Em 2020, foi indicado pela Natura & Co. Holding S.A. para ocupar o cargo de membro independente do Conselho de Administração do Grupo. O Sr. McMaster atualmente ocupa os seguintes cargos em outras empresas ou organizações do setor voluntário: (i) Membro do Conselho de Administração e Lead Director da Black & Veatch Holding Company e, como Lead Director, é um ex-membro oficial de todos os Comitês do Conselho (ii) Membro do Conselho de Administração, Membro do Comitê de Risco e Presidente do Comitê de Auditoria da UBS Americas Holding LLC nos Estados Unidos, que é uma holding intermediária americana do UBS Group na Suíça e (iii) Membro do Conselho de Curadores, ex-copresidente do Comitê de Busca Presidencial, Membro do Comitê Executivo, de Gestão Financeira e Governança, Presidente do Comitê de Auditoria, e Vice-Presidente do Comitê de Investimentos da Hobart and William Smith Colleges.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatutário não aderente à Instrução CVM nº 308/99	Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 ano	Conselheiro Independente	03/05/2023	Não	03/01/2020

Nome: Antônio Luiz da Cunha Seabra **CPF:** 332.927.288-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 23/03/1942

Experiência Profissional:

Antonio Luiz da Cunha Seabra fundou a Natura Cosméticos em 1969 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da companhia em 1998. Dedicou-se desde então à construção e ao desenvolvimento da empresa. Começou com uma pequena loja na Rua Oscar Freire na qual dava consultoria personalizada. Cinco anos mais tarde ampliou o alcance de sua mensagem e de seus produtos ao adotar a venda por relações com consultoras como modelo comercial da Natura. Formado em economia, Luiz Seabra desenvolveu novos produtos, linguagens e mensagens para a indústria da beleza desenvolvendo ampla experiência no segmento de bens de consumo. Participou ativamente da transformação da organização em uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fortemente comprometida com a ética e com a sustentabilidade. Luiz Seabra é copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Luiz Seabra é Diretor Presidente do Vivavida Instituto de Ações Solidárias, ONG que promove ações solidárias e o apoio a entidades, movimentos, iniciativas, projetos e programas que promovam a assistência social e a educação, além de desenvolvimento sustentável, econômico-social e ambiental, valorizando as expressões culturais, as atividades de geração de renda e conservação em todo território nacional. Das empresas citadas acima, nenhuma integram o grupo econômico do emissor ou são controladas por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Copresidente do Conselho	03/05/2023	Não	17/07/2019

Nome: Bruno de Araújo Lima Rocha **CPF:** 664.045.847-00 **Profissão:** Economista **Data de Nascimento:** 21/08/1961

Experiência Profissional:

Sócio co-fundador da Dynamo no Brasil em 1993. Em 2005, mudou-se para Londres e foi responsável pela atividade de investimentos da empresa nos mercados internacionais até o início de 2023. Antes da Dynamo, foi sócio do banco Garantia, onde trabalhou de 1983 a 1992. Formou-se em economia na Puc-RJ em 1982.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Membro Independente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	03/05/2023	Não	26/04/2023

Outros Comitês	Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Membro Independente do Conselho de Administração e membro do Comitê Estratégico	03/05/2023	Não	26/04/2023
----------------	----------------------------	------------	--------	---	------------	-----	------------

Nome: Carla Schmitzberger **CPF:** 667.280.967-87 **Profissão:** Engenheira **Data de Nascimento:** 21/06/1962

Experiência Profissional:

Carla Schmitzberger é graduada em Engenharia Química pela Universidade de Cornell (Ithaca, NY, EUA - 1984). Tem um curso de extensão em Gestão Estratégica de Pessoas pela FDC/INSEAD (2001). Carla foi Vice-Presidente da Divisão de Sandálias da Alpargatas S.A., responsável pelo negócio global de Havaianas e Diretora Estatutária da companhia durante os 13 anos do seu mandato, encerrado em dezembro de 2019. Anteriormente, trabalhou no Citibank S.A. durante 8 anos em diversos cargos: Vice-Presidente de Marketing e Produtos (Credicard S.A.), Vice-Presidente de Marketing (Citibank Consumer) e Head de Cartões de Crédito Citibank Brasil. No Citibank, teve ainda durante um ano a responsabilidade por Marketing e Decision Management para América Latina. Anteriormente, trabalhou em bens de consumo, durante 11 anos na Procter & Gamble em vários países (Alemanha, Canadá e Brasil) em diversas categorias de produtos (Detergentes, Produtos de Higiene e Limpeza, Cosméticos e Fraldas) e na Johnson & Johnson no Brasil por 2 1/2 anos. Iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2016 e atualmente é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A, Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e do Comitê Estratégico. Carla ocupa atualmente o cargo de membro independente da Arco Platform Limited (Ed Tech). Essa empresa não faz parte do grupo econômico do emissor ou são controladas por um acionista do emissor que detém uma participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie do valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Conselheira Independente e Membro do Comitê Estratégico	03/05/2023	Não	03/01/2020
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Conselheira Independente e membro do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	03/05/2023	Não	03/01/2020

Nome: GEORGIA GARINOIS-MELENIKIOTOU **CPF:** 000.000.000-01 **Profissão:** Engenheira Mecânica **Data de Nascimento:** 06/07/1959

Experiência Profissional:

Georgia Garinois-Melenikiotou é a ex-vice-presidente executiva de marketing corporativo da Estée Lauder Companies - ELC, responsável pelos recursos de excelência em marketing para todo o portfólio das mais de 30 marcas da ELC, globalmente. Ela se reportava ao CEO e era membro da equipe de liderança da ELC. Durante seus 11 anos na ELC, ela liderou a empresa em sua transformação “digital first”. Antes de ingressar na Estée Lauder, a Sra. Garinois-Melenikiotou passou 27 anos na Johnson & Johnson onde ocupou cargos de liderança em sete países, incluindo Presidente Global de Beleza EMEA, Presidente J&J França e Presidente Global de Estratégia e Novo Crescimento. Ela foi uma das desenvolvedoras da Unidade de Negócios Global J&J Beauty e liderou a criação da empresa de consumo J&J na França. A Sra. Garinois-Melenikiotou atua como (i) Conselheira Independente Externa na Inspire Medical (NYSE: INSP) and (ii) Conselheira Independente Externa Pulmonx (NYSE: LUNG). Originária da Grécia, a Sra. Garinois-Melenikiotou possui mestrado em Engenharia Mecânica pela National Polytechnic of Athens e MBA pelo MIT Sloan. Ela frequentou o MIT Sloan como bolsista Fulbright e atualmente é conselheira de ambos MIT Sloan e One-t-World Fulbright.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Conselheira Independente	03/05/2023	Não	19/04/2021

Nome: Gilberto Mifano **CPF:** 566.164.738-72 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 11/11/1949

Experiência Profissional:

Gilberto Mifano é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP) em 1972. Atualmente, é também conselheiro de administração independente da TOTVS S/A - desde 2017, da Pacaembu Construtora S/A, desde 2018. Nas três companhias coordena, ainda, os respectivos Comitês de Auditoria. Adicionalmente, é conselheiro consultivo da Pragma Patrimônio Ltda - desde 2009. De 1994 a 2008 foi CEO da BOVESPA ±Bolsa de Valores de São Paulo e da CBLC ±Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia e depois, 2008 e 2009, Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA ±Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros S/A. Foi, ainda, conselheiro independente da Cielo S/A, de 2009 a 2021, SEB Educacional S/A, Isolux Infrastructure S/A, Baterias Moura S/A, Âmbar S/A e membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil S/A. No plano internacional, por cerca de 8 anos foi membro e vice-presidente dos comitês executivos da WFE ± World Federation of Exchanges e da FIAB ±Federación Latino Americana de Bolsas. Anteriormente a 1994, foi executivo e diretor em instituições financeiras no Brasil. Na Natura, Gilberto Mifano atuou como consultor do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças de 2009 a 2016 e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017. Atualmente ele é membro independente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e Presidente do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças – ele endereça o requisito estabelecido no art. 25, ii do Estatuto Social da Companhia - membro com reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, em conformidade com as normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. Atualmente, Gilberto Mifano ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau; e (ii) membro do Conselho Fiscal do CIEB - Centro de Inovação para a Educação (Instituto). No passado foi (iii) conselheiro fiscal do Instituto Natura e (iv) presidente do Conselho de Administração do IBGC ±Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; (v) membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli (Instituto); e (vi) membro do Conselho Deliberativo da RAPS ±Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Instituto). Das organizações citadas acima, são controladas por acionista do emissor, que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor, as sociedades (i), (iii) e (vi).

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatutário não aderente à Instrução CVM nº 308/99	Presidente do Comitê	03/05/2023	2 anos	Conselheiro Independente	03/05/2023	Não	03/01/2020

Nome: Guilherme Peirão Leal **CPF:** 383.599.108-63 **Profissão:** Administrador **Data de Nascimento:** 22/02/1950

Experiência Profissional:

Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e tem curso de extensão pela FDC/INSEAD. É cofundador da Natura Cosméticos, um dos principais acionistas e atualmente copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. Também é conselheiro do Instituto Natura e fundador e conselheiro da marca de chocolates Dengo, criada em 2017 com o propósito de ajudar a construir uma cadeia de cacau mais justa. Na década de 1990 participou da criação e promoção de várias organizações sociais, como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), WWF Brasil e Pacto Global da ONU. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, iniciou a estruturação de sua ação socioambiental por meio do Instituto Arapyau, instituição privada, apartidária e sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o diálogo e a atuação em redes para a construção coletiva de soluções sustentáveis. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (RAPS), uma instituição não partidária dedicada a identificar, apoiar, desenvolver e congregar líderes políticos comprometidos com valores éticos e com a construção de um desenvolvimento inclusivo e sustentável. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar líderes de todo o mundo para disseminar uma nova visão de sucesso nos negócios, incorporando aos lucros os objetivos sociais e ambientais. Atualmente, Guilherme ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (ii) Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade – RAPS (Instituto); (ii) Cofundador do The BTeam (Associação); (iii) Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável (Instituto); Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor (Natura &Co Holding) ou são controladas por acionista com participação igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Presidente do Comitê	03/05/2023	2 anos	Copresidente do Conselho	03/05/2023	Não	17/07/2019

Nome: Luiz Carlos Passetti **CPF:** 001.625.898-32 **Profissão:** Empresário **Data de Nascimento:** 07/10/1958

Experiência Profissional:

Luiz Carlos Passetti é contador formado pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo além de cursos na Fundação Getúlio Vargas e Harvard. Possui mais de 35 anos de experiência em auditoria e consultoria na EY, sendo os últimos 25 anos como sócio. Ao longo de sua carreira se dedicou a empresas brasileiras e internacionais de grande porte listadas tanto na CVM quanto na SEC. Foi presidente do Conselho de Governança da EY América do Sul e membro do Conselho da EY Américas e Global. Passetti é também membro do Comitê de Auditoria, finanças e riscos da Marilan S.A., do Comitê de Auditoria e riscos do IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e membro externo independente do Comitê de Auditoria e Riscos da São Salvador Alimentos S.A e membro externo independente do Conselho de Administração da Unifique Telecomunicações S.A. Não esteve sujeito, nos últimos 5 (cinco) anos, à condenação criminal, à condenação em processo administrativo da CVM e à condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para prática de atividade profissional ou comercial. Não se enquadra na definição de pessoa politicamente exposta, nos termos da Instrução CVM Nº 617/19.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Comitê de Auditoria	Comitê de Auditoria Estatutário não aderente à Instrução CVM nº 308/99	Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 ano	NA	03/05/2023	Não	17/04/2022

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész **CPF:** 146.986.968-36 **Profissão:** Administradora **Data de Nascimento:** 28/03/1973

Experiência Profissional:

Maria Eduarda Mascarenhas Kertész possui trinta anos de experiência internacional na área de saúde, bem-estar e beleza. Ela foi presidente da U.S. Skin Health & Beauty na Johnson & Johnson Consumer Health, liderando um portfólio de marcas icônicas de cuidados com a pele e cabelos, incluindo marcas globais como Neutrogena® e Johnson's®. Na Johnson & Johnson Consumer, Maria Eduarda atuou como presidente da U.S. HealthE e, anteriormente, ela atuou na Johnson & Johnson Consumer Brasile ocupou vários cargos, incluindo Diretora de Marketing para o Brasil, Vice-Presidente da Unidade Global de Negócios de Bebê e Beleza para a América Latina e, em seguida, Presidente da Johnson & Johnson Consumer Brasil. Ela é, ainda, fundadora do WLI Chapter for Latin America, membro do HOLA ERG, Johnson & Johnson Diversity and Inclusion North America Advisory Board, e atuou como membro do Conselho da Câmara Americana de Comércio no Brasil e membro fundador do grupo "Mulheres do Brasil". Maria Eduarda faz parte do Comitê Executivo e do Conselho de Administração do Conselho de Produtos de Cuidados Pessoais (PCPC), bem como da Cosmetic Executive Women (CEW). Maria Eduarda é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em São Paulo e possui um certificado de Special Studies in Administration and Management pela Harvard Extension School.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Membro Independente do Conselho de Administração	03/05/2023	Não	26/04/2023

Nome: Pedro Luiz Barreiros Passos **CPF:** 672.924.618-91 **Profissão:** Engenheiro **Data de Nascimento:** 29/06/1951

Experiência Profissional:

Pedro Luiz Barreiros Passos é cofundador da Natura Cosméticos e iniciou suas atividades no Conselho de Administração da empresa em 1998. Atualmente, ele é copresidente do Conselho de Administração e membro do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co Holding S.A. e conselheiro do Instituto Natura. Pedro é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Pedro atua nas seguintes entidades/organizações Privadas: (i) Membro do Conselho de Administração do IEDI (Instituição Privada); (ii) Membro do Conselho de Administração da Fundação Dom Cabral (Fundação Privada); (iii) Membro do Conselho de Administração da Fundação SOS Mata Atlântica (Fundação Privada); (iv) Membro do Conselho de Administração da AC Camargo (Fundação Privada); (v) Membro do Conselho da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPPII (Associação Privada) e Públicas: (vi) Membro do Conselho de Administração da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de S. Paulo - FAPESP (Fundação Pública). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor.

Comitês:

Tipo comitê	Tipo auditoria	Cargo ocupado	Data posse	Prazo mandato	Descrição de outro cargo/função	Data da eleição	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Outros Comitês		Membro do Comitê (Efetivo)	03/05/2023	2 anos	Copresidente do Conselho	03/05/2023	Não	17/07/2019

7.5 Relações familiares

Nome	CPF	Nome empresarial do emissor ou controlada	CNPJ	Tipo de parentesco com o administrador do emissor ou controlada
Cargo				
<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co				
<u>Pessoa relacionada</u>				
Lúcia Helena Rios Seabra	055.336.688-29	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Genro ou Nora (2º grau por afinidade)
Pessoa relacionada				
<u>Observação</u>				
A Sra. Lucia Helena Rios Seabra, que é nossa acionista controladora, é casada com o Sr. Antônio Luiz da Cunha Seabra.				

<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co				
<u>Pessoa relacionada</u>				
Patrícia Ruggiero Passos	220.814.928-90	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Avô ou Avó (2º grau por consanguinidade)
Pessoa relacionada				
<u>Observação</u>				
A Sra. Patrícia Ruggiero Passos, acionista controladora, é filha (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, também acionista controlador.				

<u>Administrador do emissor ou controlada</u>				
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	
Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co				
<u>Pessoa relacionada</u>				
Guilherme Ruggiero Passos	219.929.778-01	NATURA &CO HOLDING S.A.	32.785.497/0001-97	Avô ou Avó (2º grau por consanguinidade)
Pessoa relacionada				
<u>Observação</u>				
O Sr. Guilherme Ruggiero Passos, acionista controlador, é filho (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, também acionista controlador.				

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			

Exercício Social 31/12/2020**Administrador do Emissor**

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Indireto
-----------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
------------------------------------	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.

Administrador do Emissor

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Indireto
-----------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
---	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).

Administrador do Emissor

Guilherme Peirão Leal	383.599.108-63	Controle	Controlador Direto
-----------------------	----------------	----------	--------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	36.113.876/0001-91		
--	--------------------	--	--

Controlador

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			

Observação

Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrada contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência)

Administrador do Emissor

Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Indireto
-----------------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
------------------------------------	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.

Administrador do Emissor

Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Indireto
-----------------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
---	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).

Administrador do Emissor

Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Controle	Controlador Direto
-----------------------------	----------------	----------	--------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
---------------	----------	---	----------------------------

Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário	36.113.876/0001-91		
--	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrada contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência

Administrador do Emissor

Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
------------------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Fundo Imobiliário Bresco Logística	20.748.515/0001-81		
------------------------------------	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos e Antônio Luiz da Cunha Seabra, Copresidentes do nosso Conselho de Administração, possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere o Fundo Imobiliário Bresco Logística, que incorporou, em 30 de agosto de 2019, a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da nossa Companhia nos últimos três anos.

Administrador do Emissor

Antônio Luiz da Cunha Seabra	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
------------------------------	----------------	----------	----------------------

Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co

Pessoa Relacionada

Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda	24.787.836/0001-46		
---	--------------------	--	--

Controlador

Observação

Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco IX Empreendimentos Imobiliários Ltda. Referida empresa celebrou contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária e proprietária, bem como com a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Natura &Co, as duas últimas na qualidade de fiadoras (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência).

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de relação do Administrador com a pessoa relacionada	Tipo de pessoa relacionada
Cargo/Função			
<u>Administrador do Emissor</u>			
Antônio Luiz da Cunha Seabra Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co e acionista do grupo do controle da Natura &Co	332.927.288-00	Controle	Controlador Indireto
<u>Pessoa Relacionada</u>			
Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário Controlador	36.113.876/0001-91		
<u>Observação</u>			
Os Srs. Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos possuem influência significativa na Bresco Gestora e Investimentos Ltda., empresa que gere a Bresco Logística Fundo de Investimento Imobiliário. Esta empresa foi celebrada contrato com a Natura Cosméticos, na qualidade de locatária (ver seção 16.2 "Informações Sobre as Transações Com Partes Relacionadas" deste Formulário de Referência			

7.7. Descrever as disposições de quaisquer acordos, inclusive apólices de seguro, que prevejam o pagamento ou o reembolso de despesas suportadas pelos administradores, decorrentes da reparação de danos causados a terceiros ou ao emissor, de penalidades impostas por agentes estatais, ou de acordos com o objetivo de encerrar processos administrativos ou judiciais, em virtude do exercício de suas funções

Nos termos do artigo 38 de nosso Estatuto Social, indenizaremos e manteremos indenados os membros de nosso Conselho de Administração, diretores, membros de Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções. As hipóteses em que não indenizaremos os Beneficiários estão descritas no próprio Estatuto Social (artigo 38, §1º), disponível para consulta nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (ri.naturaeco.com), clicando em "Documentos Regulatórios", "Estatutos, Códigos, Políticas e Regimentos", "Estatuto Social" e, por fim, no arquivo correspondente ou diretamente por meio do link <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/e422d703-b518-c955-91cf-a8bf96b4aa3f?origin=1>;
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM (gov.br/cvm); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

Vale destacar que o nosso Conselho de Administração, em reunião realizada em 11 de dezembro de 2019, aprovou, nos termos do Artigo 38, Parágrafo 3º, do nosso Estatuto Social, o modelo padrão do contrato de indenidade a ser celebrado entre a Companhia e os eventuais beneficiários. O contrato de indenidade está disponível no site da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

A Natura &Co Holding oferece Seguro de Responsabilidade Civil de Conselheiros e Diretores (D&O), contratado com a seguradora CHUBB SEGUROS BRASIL S.A., pelo período de 16 de setembro de 2022 a 16 de setembro de 2023, para a cobertura de perdas e danos a terceiros por atos vinculados ao exercício das funções e atribuições dos Conselheiros e/ou Diretores da Companhia e/ou Administradores, até o limite máximo de indenização no valor de US\$30 milhões. O seguro cobre Conselheiros, Diretores e Colaboradores com poder de decisão, reduzindo assim os riscos relacionados aos seus respectivos cargos e funções.

7.8. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações relevantes para os fins desta seção 7.

8. Remuneração dos Administradores

8.1 Descrever a política ou prática de remuneração do conselho de administração, da Diretoria estatutária e não estatutária, do conselho fiscal, dos comitês estatutários e dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, abordando os seguintes aspectos:

a. objetivos da política ou prática de remuneração, informando se a política de remuneração foi formalmente aprovada, órgão responsável por sua aprovação, data da aprovação e, caso a emissora divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado

A emissora, Natura &Co Holding S.A. ("Companhia"), é a controladora de quatro empresas e marcas: Avon, Natura, The Body Shop e Aesop.

A Natura &Co é formada por marcas globais de cosméticos multicanais, voltadas a um propósito. Dadas as complexidades comerciais e estruturais da Companhia, é essencial contar com uma administração altamente qualificada para liderar a Companhia em sua trajetória de crescimento, executando uma estratégia de negócios com propósitos e criando valor para todos os *stakeholders*. Conforme previsto no Artigo 12(ii) do Estatuto Social da Companhia, os acionistas, por meio de uma assembleia geral, estabelecem e aprovam a remuneração global da Companhia para os membros do Conselho de Administração, os Diretores Estatutários e os membros do Conselho Fiscal (se instalado).

Conforme estabelecido na própria Política de Remuneração, seus objetivos são: (i) alinhar os interesses de executivos e acionistas; (ii) gerar resultados e aumentar de valor da Companhia, considerando também os aspectos sociais e ambientais; e (iii) reconhecer a contribuição e reter profissionais com base em referências de mercado. Objetivos específicos para a remuneração dos Administradores ou da Diretoria podem ser consultados diretamente na Política de Remuneração (itens 2.2 e 2.3).

A Política de Remuneração está baseada na premissa de que a estrutura e a complexidade dos negócios fazem com que seja fundamental contar com uma equipe administrativa altamente capacitada para liderar a Companhia em sua trajetória de crescimento, executando uma estratégia de negócios orientada por propósitos e criando valor para todos os stakeholders.

A estratégia de remuneração da Companhia é baseada em sua missão mais ampla: "pessoas, planeta e lucratividade" e considera algumas das melhores práticas de mercado, conforme abaixo:

Melhores Práticas de Gestão de Remuneração:

Remuneração baseada em pesquisas de remuneração de empresas líderes do setor

Remuneração baseada em desempenho

Remuneração Variável Anual com base em métricas econômicas, sociais e de sustentabilidade

Metas de desempenho compartilhadas por toda a empresa, incluindo métricas de sustentabilidade

Cláusula de payback nos termos de programas de incentivo de longo prazo

Forte compromisso com a equidade de remuneração

A Companhia tem uma Política de Remuneração de Administradores ("Política de Remuneração"), aprovada pelo Conselho de Administração em 17 de julho de 2019, disponível para consulta nos seguintes endereços:

- ✓ Site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/en/natura-co/the-group/g-governance/policies-and-bylaws/>); e
- ✓ Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM: (<https://www.gov.br>); e
- ✓ Site da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (<https://www.b3.com.br>).

b. práticas e procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria, indicando:

- ***os órgãos e comitês da emissora que participam do processo decisório, identificando de que forma participam.***

A participação dos órgãos da Companhia no processo de definição da remuneração está estabelecida na Lei das S.A., no Estatuto Social da Companhia¹ e na Política de Remuneração, disponibilizada nos endereços indicados no item 8.1(a) acima.

Assembleia Geral: mediante recomendação do Conselho de Administração, aprova a remuneração global dos membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e dos membros do Conselho Fiscal (se instalado).

Conselho de Administração: é responsável por alocar o valor total da remuneração global individualmente entre os membros do Conselho de Administração e os Diretores Estatutários, definindo ainda, a remuneração individual dos membros dos comitês de assessoramento.

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional ("Comitê de Pessoas"): auxilia o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas à remuneração e benefícios dos administradores, apoiando o referido órgão, inclusive, na indicação dos membros aos comitês de assessoramento e na definição de sua remuneração individual.

Comitê de Governança Corporativa: auxilia o Conselho de Administração na revisão da remuneração dos membros do Conselho e dos comitês com base nas tendências de outras empresas líderes do setor e na autoavaliação anual do Conselho de Administração e de seus comitês. O comitê recomenda a proposta de remuneração global do Conselho de Administração e comitês, bem como do Principal Executivo do Grupo, agora Diretor Presidente, a ser submetida à Assembleia Geral em conexão com as recomendações do Comitê de Pessoas sobre a remuneração da administração.

- ***critérios e metodologia utilizada para a fixação da remuneração individual, indicando se há a utilização de estudos para a verificação das práticas de mercado, e, em caso positivo, os critérios de comparação e a abrangência desses estudos***

Os critérios e a metodologia utilizados para definição da remuneração individual dos administradores da Companhia estão estabelecidos na Política de Remuneração, disponibilizada

¹ O Estatuto Social da Companhia está disponível nos seguintes endereços:

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

nos endereços indicados no item 8.1(a) acima. Adicionalmente, a metodologia de cálculo e de reajuste de cada elemento da remuneração está descrita no item 8.1(c)(i) abaixo.

Para definir a remuneração individual dos administradores, são contratadas pesquisas salariais realizadas por uma consultoria de remuneração especializada. As comparações consideram os mercados relevantes, incluindo concorrentes no segmento de varejo, multinacionais brasileiras, listadas na bolsa de valores e sociedades que possuem estratégias de remuneração similares.

- ***com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor***

O Conselho de Administração avalia a adequação da política de remuneração uma vez por ano, por meio de diretrizes e objetivos do negócio e de pesquisa de mercado, com base nas recomendações realizadas pelo Comitê de Pessoas.

Após considerar os resultados das pesquisas de mercado, os objetivos de negócios atualizados e as recomendações feitas pelo Comitê de Pessoas, que faz, ao longo do ano, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores e das melhores práticas de mercado, o Conselho de Administração avalia a adequação da política de remuneração.

c. composição da remuneração, indicando:

i. descrição dos diversos elementos que compõem a remuneração, incluindo, em relação a cada um deles:

- ***seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo prazo da emissora***

A remuneração da administração da Companhia é formada por:

Remuneração



Fixa

O propósito da remuneração fixa é remunerar os requisitos, responsabilidades e complexidades inerentes ao cargo.

a. Salário-Base

Determinado por práticas do mercado local, específicas para a localização geográfica do talento, da função e conforme a filosofia de remuneração da Companhia.

b. Benefícios

Determinados por práticas de mercado e conforme a filosofia de remuneração da Companhia, pacote de benefícios, incluindo planos de saúde e odontológicos, bem como seguro de vida, para oferecer um pacote de benefícios atrativo.

Remuneração
Variável

Curto Prazo

a. Remuneração Variável Anual (também conhecida como Bônus)

Meta com base no scorecard de desempenho global.

A remuneração variável anual permite à Companhia reconhecer as metas atingidas com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais, sendo que os indicadores sociais e ambientais são estabelecidos pelas Metas da Visão de Sustentabilidade de Compromisso com a Vida do Grupo, e conforme estabelecido pelo Conselho de Administração. Seu objetivo também é alinhar os interesses dos Diretores Estatutários com os dos acionistas e de demais partes interessadas, considerando outros indicadores financeiros, sociais e ambientais.

Os executivos podem investir uma parte ou a maior parte da remuneração variável anual (bônus) para comprar ações da Companhia que, por sua vez, são complementadas pela Companhia.

Longo Prazo

A remuneração baseada em ações confere ações restritas para estimular a criação de valor e o crescimento sustentável da Companhia no longo prazo.

A remuneração baseada em ações pode ser concedida como parte de um programa de incentivo de longo prazo para Diretores Estatutários, no formato de opções de compra de ações ou ações restritas para estimular uma maior sensação de propriedade e para apoiar a criação de valor no longo prazo.

i. Plano de Coinvestimento (Ações Restritas - RSU)

Os executivos podem investir uma parte ou a maior parte da remuneração variável anual (bônus) para comprar ações da Companhia que, por sua vez, são complementadas pela Companhia.

ii. Outorgas de Longo Prazo (Ações por Desempenho).

No Programa de Incentivo de Longo Prazo, os prêmios são concedidos de acordo com o desempenho da Companhia, que estão atrelados a métricas selecionadas de acordo com a estratégia do negócio. Para os prêmios de 2023, estes incluem:

- Retorno Total ao Acionista
- EBIT e,
- Emissões de Carbono, sendo esta última ligada à meta 2030 de Emissão Zero de Carbono da Companhia

Abaixo destacamos os elementos da remuneração do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários, dos membros de Comitês de assessoramento e dos membros do Conselho Fiscal, abordando, na sequência, as eventuais especificidades de cada elemento da remuneração para cada órgão da administração.

Elementos de Remuneração do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal

	Remuneração Fixa			Remuneração Variável	
	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em ações
Conselho de Adm.	✓	✓	✓		✓
CEO do Grupo	✓	✓		✓	✓
Diretoria Estatutária	✓	✓		✓	✓
Conselho Fiscal (se aplicável)	✓				

As imagens abaixo indicam a porcentagem dos elementos de remuneração de cada membro do Conselho de Administração, do CEO da Natura &Co, dos Diretores Estatutários e do Conselho Fiscal (se instalado):



Nota 1: O percentual acima considera o alvo definido para a remuneração variável
 Nota 2: Salário do CEO da Natura &Co reflete o novo pacote do CEO da Natura &Co.
 Nota 3: A remuneração refere-se à remuneração real de 2022.

Em 2022, nosso Presidente Executivo do Conselho de Administração e Principal Executivo do Grupo, baseado nos Estados Unidos, deixou a Companhia e um novo CEO da Natura &Co, baseado no Brasil, assumiu o cargo. Como parte dessa alteração, a) foram disparados os termos de rescisão contratual para a saída do Presidente Executivo do Conselho de Administração e Principal Executivo do Grupo e b) foi disponibilizado um novo pacote de remunerações ao sucessor.

Conselho de Administração

Conselho de Administração			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	✓
	Remuneração Variável Anual (bonus)		
Remuneração Variável	Remuneração baseada em Ações		✓

Remuneração Fixa:

O componente fixo é um montante mensal, pago ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

Remuneração Variável:

O Conselho de Administração recebe remuneração variável baseada em ações, com o objetivo de fortalecer o engajamento entre o Conselho de Administração e a Companhia, apoiar a estratégia de longo prazo e agregar mais geração de valor a todos os stakeholders.

Acima está uma descrição dos elementos da remuneração que são específicos do Conselho de Administração. Para descrição de todos os demais elementos da remuneração comuns ao CEO da Natura &Co e aos Diretores Estatutários, ver item 8.1 (b)(i), acima.

CEO da Natura &Co

De acordo com a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma do Estatuto Social da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO deixará de ser o Presidente Executivo do Conselho de Administração, sendo o cargo removido de nossa estrutura corporativa. Dessa forma, a previsão de remuneração para o exercício social corrente para o Conselho de Administração e Diretores Estatutários pressupõe que, a partir de maio de 2023, a remuneração do CEO seja reconhecida como parte da remuneração da Diretoria Estatutária.

CEO			
Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	
	Remuneração Variável Anual (bonus)		
Remuneração Variável	Remuneração baseada em Ações		✓

Remuneração Fixa:

O componente fixo é um montante mensal, pago ao longo de 12 (doze) meses, conforme as práticas de mercado.

Remuneração Variável:

O CEO da Natura &Co recebe remuneração variável baseada em ações, com o objetivo apoiar a estratégia de longo prazo, alinhar os interesses de acionistas minoritários e executivos, e agregar mais geração de valor a todos os *stakeholders*.

Membros de Comitês de Assessoramento

Os membros do Conselho de Administração que participam de quaisquer dos comitês estatutários ou não estatutários recebem uma remuneração fixa mensal adicional por seu papel como líderes ou membros desses comitês.

Os membros do Conselho de Administração ou dos Comitês que também sejam membros da Diretoria Estatutária ou Não-Estatutária, farão jus exclusivamente à remuneração recebida na qualidade de diretores.

Diretores Estatutários

Diretores Estatutários e Não-Estatutários

Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓	✓	
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	
	✓	✓	

Consta abaixo uma descrição dos elementos de remuneração que são específicos dos Diretores Estatutários e Não Estatutários. Para uma descrição dos demais elementos de remuneração comuns entre o Conselho de Administração, o CEO da Natura &Co e os Diretores Estatutários, consulte o item 8.1(b)(i) acima.

Remuneração Fixa: Os Diretores Estatutários e Não Estatutários recebem um valor mensal, pago em 12 (doze) parcelas mensais. Os Diretores Estatutários e Não Estatutários brasileiros recebem, ainda, uma 13^a (décima terceira) parcela e férias remuneradas. Nossos diretores estatutários do Reino Unido não recebem uma décima terceira parcela ou férias remuneradas.

Benefícios diretos e indiretos: O pacote de benefícios pode incluir plano médico, auxílio creche ou berçário, verba para automóvel, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica com o objetivo de atrair os melhores talentos e de forma a se adequar às práticas do mercado.

Conselho Fiscal

A remuneração do Conselho Fiscal (se instalado) é composta por

Conselho Fiscal

Remuneração Fixa	Salário Base	Benefícios Diretos e Indiretos	Participação em Comitês
	✓		
Remuneração Variável	Remuneração Variável Anual (bonus)	Remuneração baseada em Ações	

O Conselho Fiscal não é permanente e pode ser instalado mediante solicitação dos acionistas da Companhia, de acordo com o artigo 29 do Estatuto Social da Companhia. Se instalado, a remuneração do Conselho Fiscal é fixada na Assembleia Geral Ordinária da Companhia, nos termos do artigo 162, §3º, da Lei das S.A., a qual estabelece que a remuneração de seus membros não poderá ser inferior, para cada membro em exercício, a 10% (dez por cento) da remuneração média de cada diretor estatutário, excluídos os benefícios e pagamento variável, além de reembolso das despesas de viagem e hospedagem exigidos para o exercício da função do membro. Considerando que a remuneração do Conselho Fiscal é definida na Lei das S.A., a Política de Remuneração de Administradores da Companhia não regula tal remuneração. O Conselho Fiscal foi instalado em 2020, na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 30 de abril de 2020, e o mandato de seus membros terminou na Assembleia Geral Ordinária realizada em 16 de abril de 2021. O Conselho Fiscal não foi instalado em 2021, na Assembleia Geral Ordinária da Companhia realizada em 16 de abril de 2021. Na Assembleia Geral Ordinária de 20 de abril de 2022 foi aprovada a instalação do Conselho Fiscal.

- ***sua proporção na remuneração global nos 3 últimos exercícios sociais***

A tabela abaixo indica as proporções de cada elemento na remuneração do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários e dos membros do Conselho Fiscal:

	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
Conselho de Administração					
31 de Dezembro de 2022	41,1%	12,7%	44,2%	1,9%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	14,8%	5,9%	78,9%	0,4%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	16,5%	23,5%	56,0%	3,9%	100,0%
Diretoria Estatutária					
31 de Dezembro de 2022	24,4%	27,1%	44,4%	4,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	30,6%	17,5%	48,0%	3,9%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	37,0%	32,0%	27,0%	4,0%	100,0%
Conselho Fiscal					
31 de Dezembro de 2022	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2021	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
31 de Dezembro de 2020	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Os números acima não levam em consideração a remuneração associada a bônus de contratação e benefícios decorrentes de transição dos membros do Conselho de Administração e dos Diretores Estatutários (reportados no item 8.2 como "outros" e "benefícios pós-emprego decorrentes de rescisão").

- ***Sua metodologia de cálculo e reajuste***

A Companhia revisa periodicamente sua remuneração para mantê-la alinhada com a do mercado, comparando suas práticas com a de concorrentes no segmento de varejo, multinacionais brasileiras, sociedades listadas na bolsa de valores brasileira e no exterior, bem como empresas que possuem estratégias de remuneração similares, conforme já descrito no item 8.1, (b), (ii) deste Formulário.

Abaixo, as regras específicas para o cálculo e o reajuste de cada elemento da remuneração:

Remuneração fixa:

A remuneração fixa é estabelecida de acordo com responsabilidade e complexidade do cargo,

experiência do profissional, competitividade e práticas do mercado. As qualificações e a experiência individual são consideradas no estabelecimento da remuneração fixa, mas não há qualquer indicador de desempenho levado em consideração para fins de determinação de tal elemento da remuneração.

A remuneração fixa é revisada anualmente com base na experiência adquirida e na evolução de responsabilidades. Uma avaliação é realizada pelos Copresidentes e é então validada pelo Conselho de Administração e qualquer ajuste feito é então aprovado pelos sindicatos relevantes, sem prejuízo da aprovação da remuneração em assembleia geral, conforme já descrito acima.

Os reajustes de remuneração também podem ser negociados individualmente pelos membros da administração, e, caso solicitado pelo CEO da Natura &Co, a negociação individual será então submetida à aprovação do Conselho de Administração.

Remuneração Variável Anual (Bônus): aplicável apenas à administração executiva, baseada no desempenho individual, avaliado com base em um *scorecard* composto por três fatores de sustentabilidade - econômico, social e ambiental. As métricas específicas usadas e seus pesos associados podem variar por ano para refletir a estratégia de negócios. Os indicadores atualmente utilizados são Margem EBITDA, Fluxo de Caixa Livre para a Empresa, além de aspectos ambientais e sociais relevantes, como compromissos com embalagens, competitividade de mercado (Participação de Mercado) e pessoas (Engajamento). Sem prejuízo do atingimento das metas individuais, para que a liberação dos recursos ocorra, um limite mínimo de EBITDA deve ser atingido.

A Remuneração Variável Anual (Bônus) considera os três passos a seguir (estando o terceiro passo – Performance Individual – limitado a 20%):



Remuneração Variável Baseada em Ações: a remuneração baseada em ações leva em consideração o valor das ações listadas na bolsa de valores e indicadores de desempenho do negócio, como métricas de lucratividade e retorno ao acionista relativo ao mercado, além de métrica de Sustentabilidade (relacionada à Emissão Zero de Carbono).

Os reajustes do elemento Remuneração Variável Baseada em Ações levam em consideração as variações de remuneração no mercado, comparando periodicamente as práticas da Companhia com as de concorrentes no setor do varejo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em bolsa ou outras empresas que possuem estratégias de remuneração similares.

- ***principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ASG***

A tabela abaixo indica o peso de cada Indicador-Chave de Desempenho (KPI) nos incentivos de Remuneração Variável Anual (Bônus) e de Remuneração Variável baseada em Ações para 2022.

	Curto Prazo		Longo Prazo	
	Métricas da Remuneração Variável Anual	Peso	Métricas da Remuneração baseada em Ações	Peso
Crescimento / Receita	Competitividade de Mercado	10%	Retorno Total Relativo ao Acionista do Grupo (TSR)	40%
Margem/Gestão Financeira	Margem EBITDA Fluxo de Caixa Livre para a Empresa	70%	EBIT	30%
Compromisso com a Vida/ Social e Sustentabilidade	Social: Engajamento Sustentabilidade	20%	Carbono Zero	30%

Para as métricas de remuneração variável anual de curto prazo de 2022, ajustamos nossas medidas e pesos para focar mais no fluxo de caixa e na lucratividade ao invés de receita. Isso continuará em 2023 para refletir fatores macroeconômicos e alinhar o valor dos acionistas em alinhamento com os interesses dos acionistas, mas com um peso reduzido nas finanças de 70% para 60%, com um adicional de 10% em nossas métricas de Compromisso com a Vida/Sociais e de Sustentabilidade.

Para as métricas de remuneração de longo prazo baseada em ações de 2022, introduzimos as reduções de emissões de carbono como uma medida para impulsionar nossas ambições no "Planeta". Isso continuará em 2023 com peso de 30%, embora tenhamos aumentado o peso da medida baseada no lucro de 30% para 40% e modificado para ser EBIT de custo total em vez de ROIC para refletir nossa estratégia de negócios atual. Assim, reduzimos o peso do TSR relativo de 40% para 30%.

	Curto Prazo		Longo Prazo	
	Métricas da Remuneração Variável Anual	Peso	Métricas da Remuneração baseada em Ações	Peso
Crescimento / Receita	Competitividade de Mercado	10%	Retorno Total Relativo ao Acionista do Grupo (TSR)	30%
Margem/Gestão Financeira	Margem EBITDA Fluxo de Caixa Livre para a Empresa	60%	EBIT	40%
Compromisso com a Vida/ Social e Sustentabilidade	Social: Engajamento Sustentabilidade	30%	Carbono Zero	30%

ii. razões que justificam a composição da remuneração

A estratégia de remuneração da Companhia combina elementos de curto e longo prazo, tendo como objetivo a retenção e a remuneração de seus profissionais de acordo com as respectivas responsabilidades, as práticas de mercado e os níveis de competitividade.

O componente variável, seja a Remuneração Variável Anual (Bônus) ou a Remuneração Variável Baseada em Ações, representa uma parcela significativa da remuneração porque a Companhia acredita na construção conjunta de valor.

Os programas de Remuneração Variável Baseada em Ações buscam transmitir senso de propriedade aos participantes com relação à Companhia, intensificando a relação entre

remuneração, construção dos valores fundamentais do Grupo e crescimento em longo prazo. Atualmente, a Remuneração Variável Baseada em Ações tem como base a outorga de ações restritas como parte de um Programa de Incentivo de Longo Prazo.

Estrutura de remuneração que reflita a evolução dos indicadores de desempenho

A parcela variável da remuneração da administração está vinculada ao desempenho no período em questão. Portanto, bônus, participação nos lucros ou outorga de opções de compra de ações ou ações restritas/de desempenho dependem dos resultados de desempenho e metas definidas, além do desempenho individual. Os indicadores de desempenho são avaliados trimestralmente, e a análise dos resultados financeiros finais é concluída no exercício seguinte. As métricas de desempenho definem a remuneração variável total.

iii. a existência de membros não remunerados pela emissora e a razão para esse fato

Todos os membros da administração são remunerados pelo exercício de suas funções na Companhia.

d. existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos

No exercício social corrente, um Diretor Estatutário não é remunerado pela Companhia, mas tem todos os elementos de sua remuneração – fixa e variável - suportados pelas subsidiárias da Companhia.

e. existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário da emissora

Não há remunerações ou benefícios vinculados a eventos societários da Companhia.

8.2 Remuneração total por órgão

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2023 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	9,75	5,00	3,00	17,75
Nº de membros remunerados	9,75	4,00	3,00	16,75
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	4.907,70	7.509,30	741,90	13.158,90
Benefícios direto e indireto	364,50	697,80	0,00	1.062,30
Participações em comitês	844,50	0,00	0,00	844,50
Outros	0,00	11.723,40	0,00	11.723,40
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	894,40	0,00	0,00	894,40
Participação de resultados	0,00	10.316,00	0,00	10.316,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	3.675,00	0,00	3.675,00
Descrição de outras remunerações variáveis	Inclui Bônus do CEO da Natura &Co *(1)	N/A	N/A	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	10.487,50	21.078,30	0,00	31.565,80
Observação	<p>*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.</p>	<p>*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.</p>	<p>*(1) A tabela acima indica os valores estimados para o Exercício Social corrente. Ressaltamos que em março de 2023 o atual CEO da Natura &Co (Cargo da Diretoria), era então o Principal Executivo do Grupo (cargo do Conselho de Administração). Em março de 2023, o então Principal Executivo do Grupo recebeu um bônus relativo ao seu cargo de Principal Executivo do Grupo, razão pela qual o CEO da Natura &Co é indicado na coluna do Conselho de Administração. Seguindo a nova estrutura de governança corporativa proposta pela Administração como parte da reforma da estrutura societária da Companhia prevista para ser aprovada pelos acionistas em 26 de abril de 2023, o CEO da Natura &Co não será mais membro do Conselho de Administração. Portanto, a remuneração esperada para 2023 reflete isso e, como tal, é inferior à nossa remuneração global histórica.</p>	
Total da remuneração	17.498,60	54.999,80	741,90	73.240,30

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2022 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,50	5,67	3,00	21,17
Nº de membros remunerados	12,50	4,67	3,00	20,17
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	10.821,40	7.949,80	490,50	19.261,70
Benefícios direto e indireto	403,10	1.311,70	0,00	1.714,80
Participações em comitês	762,30	0,00	0,00	762,30
Outros	46.384,90	1.135,50	0,00	47.520,40
Descrição de outras remunerações fixas	Inclui Termos do Pacote de Saída	Inclui Termos do Pacote de Saída	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	8.385,00	0,00	0,00	8.385,00
Participação de resultados	0,00	7.702,60	0,00	7.702,60
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	Inclui Bônus / Bônus de Rescisão	N/A	N/A	
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	99.639,00	14.465,60	0,00	114.104,60
Observação	Para 2022, nossa remuneração global foi superior à aprovada na AGO de 2022. Isso deveu-se, majoritariamente, às despesas relacionadas aos benefícios pós-emprego e outros benefícios ligados à saída do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, com impactos também sobre a linha de remuneração baseada em ações. Tais despesas não eram previsíveis na proposta de remuneração aprovada na assembleia geral anual realizada em 20 de abril de 2022. Além disso, é importante ressaltar que uma parte substancial do aumento diz respeito ao acúmulo do valor da remuneração em ações do respectivo contrato de rescisão. Devido a um tratamento contábil e requerimentos aplicáveis às demonstrações financeiras IFRS da Companhia, a companhia é obrigada a reconhecer integralmente, em 2022, o custo das outorgas de remuneração em ações avaliadas a valor justo de mercado na data de outorga, e não o montante efetivamente despendido.	N/A	N/A	
Total da remuneração	166.395,70	32.565,20	490,50	199.451,40

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2021 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,75	6,00	1,00	19,75
Nº de membros remunerados	12,75	5,00	1,00	18,75
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	11.394.500,00	6.750.100,00	117.300,00	18.261.900,00
Benefícios direto e indireto	344.700,00	851.400,00	0,00	1.196.100,00
Participações em comitês	744.300,00	0,00	0,00	744.300,00
Outros	0,00	1.531.100,00	0,00	1.531.100,00
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A		
Remuneração variável				
Bônus	4.917.300,00	0,00	0,00	4.917.300,00
Participação de resultados	0,00	3.886.600,00	0,00	3.886.600,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	2.245.700,00	0,00	2.245.700,00
Baseada em ações (incluindo opções)	66.074.100,00	10.600.200,00	0,00	76.674.300,00
Observação		(1): O número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): A remuneração exclui encargos sociais devidos pelo empregador, de acordo com as orientações da Comissão de Valores Mobiliários.	(1): O número total de membros foi calculado com base na média anual do número de membros em cada mês do exercício, considerando que o Conselho Fiscal foi instalado de janeiro a abril de 2021. (2): A remuneração exclui encargos sociais devidos pelo empregador, de acordo com as orientações da Comissão de Valores Mobiliários.	
Total da remuneração	83.474.900,00	25.865.100,00	117.300,00	109.457.300,00

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2020 - Valores Anuais

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,17	4,67	3,00	19,84
Nº de membros remunerados	12,17	4,00	3,00	19,17
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	10.848.900,00	4.626.800,00	234.500,00	15.710.200,00
Benefícios direto e indireto	554.400,00	706.700,00	0,00	1.261.100,00
Participações em comitês	448.100,00	0,00	0,00	448.100,00
Outros	2.251.300,00	1.656.800,00	46.900,00	3.955.000,00
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	Refere-se aos encargos incidentes sobre a Remuneração Anual Fixa. Consulte a Observação 2.	Refere-se aos encargos incidentes sobre a Remuneração Anual Fixa. Consulte a Observação 2.	
Remuneração variável				
Bônus	16.114.700,00	0,00	0,00	16.114.700,00
Participação de resultados	0,00	5.348.000,00	0,00	5.348.000,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	3.222.900,00	0,00	0,00	3.222.900,00
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A			
Pós-emprego	0,00	0,00	0,00	0,00
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	44.503.500,00	5.574.800,00	0,00	50.078.300,00
Observação		(1): o número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): Para a remuneração total referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 – Valores Anuais, os itens marcados como “Outros” acima incluem encargos sociais devidos pelo empregador, conforme orientações previamente contidas no Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020 de 28 de fevereiro de 2020, em vigor na época.	(1): o número de total de membros foi calculado considerando-se a média anual de membros em cada mês do ano. (2): Para a remuneração total referente ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2020 – Valores Anuais, os itens marcados como “Outros” acima incluem encargos sociais devidos pelo empregador, conforme orientações previamente contidas no Ofício Circular/CVM/SEP/Nº 2/2020 de 28 de fevereiro de 2020, em vigor na época.	
Total da remuneração	77.943.800,00	17.913.100,00	281.400,00	96.138.300,00

8.3 Remuneração Variável

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	9,75	5,00	3,00	17,75
N° de membros remunerados	0,33	4,00	0,00	4,33
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor máximo previsto no plano de remuneração	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	894,40	2683,10	0,00	3.577,50
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	14712,50	0,00	14.712,50
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	29425,00	0,00	29.425,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	19616,60	0,00	19.616,60
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	12,50	5,67	3,00	21,17
N° de membros remunerados	1,00	4,67	3,00	8,67
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	8271,80	0,00	0,00	8.271,80
Valor máximo previsto no plano de remuneração	16543,70	0,00	0,00	16.543,70
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	11029,10	0,00	0,00	11.029,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	10062,00	0,00	0,00	10.062,00
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	6405,10	0,00	6.405,10
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	12810,20	0,00	12.810,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	8540,10	0,00	8.540,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	7702,64	0,00	7.702,64

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
N° total de membros	12,75	6,00		18,75
N° de membros remunerados	1,00	5,00		6,00
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	6876,60	0,00		6.876,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	13753,20	0,00		13.753,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	9168,80	0,00		9.168,80
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	4917,20	0,00		4.917,20
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	5482,60		5.482,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	10965,20		10.965,20
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7310,10		7.310,10
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	3886,60		3.886,60

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	12,17	4,67	3,00	19,84
Nº de membros remunerados	12,17	4,00	0,00	16,17
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	10849,20	0,00	0,00	10.849,20
Valor máximo previsto no plano de remuneração	18082,00	0,00	0,00	18.082,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	14465,60	0,00	0,00	14.465,60
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	16114,70	0,00	0,00	16.114,70
EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	3600,60	0,00	3.600,60
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	6000,90	0,00	6.000,90
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	4800,70	0,00	4.800,70
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	5341,10	0,00	5.341,10

8.4 Planos de Remuneração Baseados em Ações do Conselho de Administração e Diretoria Estatutária em vigor no último exercício social e previsto para o exercício social corrente

Segue abaixo um resumo executivo dos Programas de Remuneração Baseada em Ações ("Programas").

- **Migração dos planos de Remuneração Baseada em Ações da Natura Cosméticos para a Companhia:** na assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 13 de dezembro de 2019; todos os programas de remuneração baseada em ações originalmente mantidos no nível da subsidiária da Companhia (Natura Cosméticos S.A.) foram migrados para a Companhia.
- **Remuneração Baseada em Ações objeto das outorgas:** desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito dos Programas de Remuneração Baseada em Ações de 2019 (Programa de Incentivo de Longo Prazo e Programa de Coinvestimento). Os Programas de Remuneração Baseada em Ações aprovados entre 2015 e 2017 (listados abaixo) são aqui descritos resumidamente devido ao fato de haver outorgas em aberto relacionadas a tais programas. A Companhia não outorgou ações ou opções relacionadas a esses programas desde 2020.
- **Colaboradores Elegíveis:** Os programas de remuneração baseada em ações são aplicáveis aos colaboradores elegíveis de todas as subsidiárias e marcas. Segue abaixo um resumo executivo dos programas de remuneração baseada em ações. Para mais detalhes de cada programa, consulte as páginas a seguir.

Segue abaixo um resumo executivo dos programas de remuneração baseada em ações.

Para mais detalhes de cada programa, consulte as páginas a seguir.

Programa	Plano	Tipo	Cronograma de Aquisição
Programa de Opção de Ações 2015	Plano 2018	Opções	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2019	Opções	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Aceleração da Estratégia 2017	Plano 2017	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2018	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2019	Opções	5 anos (0; 0; 0; 1/2; 1/2)
Programa de Ações Restritas 2015	Plano 2018	RSU	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2019	RSU	4 anos (0; 1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Ações Restritas 2017	Plano 2019	RSU	3 anos (0; 1/2; 1/2)
Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019	Plano 2019	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2020	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2021	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2021	Opções	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2021	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2022	PSU	Aquisição total no 3º ano
	Plano 2022	RSU	4 anos (0; 0; 1/2; 1/2)
	Plano 2022	RSU	Aquisição total na data de outorga
	Plano 2022	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
Programa de Coinvestimento	Plano 2020	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2021	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)
	Plano 2022	RSU	3 anos (1/3; 1/3; 1/3)

Não obstante a existência dos Programas descritos acima, desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do Programa de Incentivo de Longo Prazo ("LTIP") e do Programa de Coinvestimento. No entanto, ainda há outorgas em aberto relativas aos demais Programas de Remuneração Baseada em Ações aprovados entre 2015 e 2017.

A Companhia esclarece que incluiu a descrição do SOP 2015 e dos Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2015 e 2017 ("Programa de Aceleração 2015", "Programa de Aceleração 2017" e, em conjunto, "Programas de Aceleração") neste e nos demais itens subsequentes deste Formulário de Referência exclusivamente para atender às orientações da CVM. Vale ressaltar que o SOP 2015 e os Programas de Aceleração não se caracterizam como "remuneração", para quaisquer fins, uma vez que possuem as características de um contrato mercantil e oneroso entre as partes.

a. termos e condições gerais

Todos os programas de incentivo de longo prazo são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para organizar e administrar esses programas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário.

A Companhia tem os seguintes planos de incentivo de longo prazo:

- 1) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias, de 2015.
- 2) Programas de Ações Restritas, de 2015 e 2017.

3) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia, de 2015 e 2017.

4) Programa de Incentivo de Longo Prazo, de 2019; e

5) Programa de Coinvestimento, de 2019.

Conforme explicado acima, desde 2020, as ações e opções somente são outorgadas na forma do Programa de Incentivo de Longo Prazo e do Programa de Coinvestimento, ambos de 2019.

A Companhia tem os seguintes planos de incentivo de longo prazo:

1) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de 2015 ("SOP 2015").

O SOP 2015 é um programa de outorga de opção de compra ou subscrição de ações ordinárias de emissão da Companhia direcionado a colaboradores elegíveis, conforme previsto no referido programa.

2) Programas de Ações Restritas de 2015 e 2017 ("Programa de Ações Restritas 2015" e "Programa de Ações Restritas 2017" e, em conjunto, "Programas de Ações Restritas").

- O Programa de Ações Restritas 2015 é um programa para um grupo de executivos e empregados elegíveis, conforme determinado pelo Conselho de Administração, consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,20% do capital total da Companhia.
- O Programa de Ações Restritas 2017 consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia para um grupo de executivos e colaboradores elegíveis, conforme determinado pelo Conselho de Administração, até o limite anual de 0,10% do capital total da Companhia.

3) Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações de 2015 e 2017 para Aceleração da Estratégia (a Companhia não outorga ações ou opções relacionadas a este programa desde 2020):

- Já o Programa de Aceleração 2015, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.
- Já o Programa de Aceleração 2017, consiste na outorga gratuita de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo restrito de executivos e empregados brasileiros ou estrangeiros conforme determinação do Conselho de Administração.

4) Programa de Incentivo de Longo Prazo de 2019 ("LTIP")

Programa de Incentivo a Longo Prazo 2019: O Programa de Incentivo de Longo Prazo foi aprovado em 2019. Tal programa consiste na outorga de outorgas por desempenho ou opções da Companhia a um grupo selecionado de executivos e colaboradores da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração ("Programa de Incentivo de Longo Prazo").

5) Programa de Coinvestimento de 2019 ("Programa de Coinvestimento").

O Programa de Coinvestimento consiste na outorga de ações ou opções da Companhia a um grupo selecionado de executivos e empregados da Companhia e de suas subsidiárias, conforme determinação do Conselho de Administração.

b. data de aprovação e órgão responsável

Os Programas descritos no item (a) foram aprovados no âmbito da Natura Cosméticos S.A. e migrados para a Companhia em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 13 de dezembro de 2019.

Abaixo, encontram-se as datas de aprovação dos Programas no âmbito da Natura Cosméticos:

- (i) SOP 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos de 6 de fevereiro de 2015 e aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
- (ii) Programa de Ações Restritas 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 6 de fevereiro de 2015;
- (iii) Programa de Aceleração de 2015: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 27 de julho de 2015;
- (iv) Programa de Ações Restritas de 2017: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 30 de novembro de 2017 e aditado em assembleia geral extraordinária realizada em 12 de abril de 2019;
- (v) Programa de Aceleração de 2017: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 30 de novembro de 2017;
- (vi) Programa de Coinvestimento: aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos em 12 de abril de 2019; e
- (vii) LTIP: em substituição ao programa originalmente aprovado na assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos realizada em 12 de abril de 2019.

Todos os Programas são administrados pelo Conselho de Administração, que tem amplos poderes para organizar e administrar esses programas, contando com o suporte do Comitê de Pessoas, podendo, a qualquer momento, estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não afetem negativamente quaisquer direitos ou obrigações sem o consentimento do beneficiário.

Para cada Programa, foram aprovados Planos específicos, conforme tabela destacada no item 8.4 deste Formulário. Em 10 de dezembro de 2021, foi realizada reunião do Conselho de Administração deliberando e aprovando, no âmbito do LTIP, o Plano LTIP excepcional de Outorga para Talentos 2021, e rratificando os termos e condições dos seguintes planos, também no âmbito do LTIP, a fim de adequar certos tópicos relativos às suas respectivas outorgas:

- (i) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2019;
- (ii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2020;
- (iii) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2021
- (iv) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga a Colaboradores e Administração - 2021
- (v) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga Especial - 2021.
- (vi) Plano de Incentivo de Longo Prazo de 2022

- (vii) Plano de Incentivo de Longo Prazo - Outorga Especial - 2022

c. número máximo de ações abrangidas

O número total das ações abrangidas está definido em cada um dos programas da Companhia, conforme descritos a seguir:

- (i) SOP 2015: Neste programa, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 3,35% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia.
- (ii) Programas de Ações Restritas de 2015: outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,20% das ações representativas do capital social total da Companhia, da mesma forma que o total das ações não movimentadas na somatória de todos os planos ativos do programa não excederá 0,65% desse capital.
- (iii) Programas de Ações Restritas de 2017: outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,10% das ações representativas do capital social total da Companhia, da mesma forma que o total das ações não movimentadas na somatória de todos os planos ativos do programa não excederá 0,50% desse capital.
- (iv) Programa de Aceleração 2015: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.
- (v) Programa de Aceleração 2017: o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia se o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada plano estiver sempre dentro do limite do capital autorizado do Grupo. Se qualquer opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as ações vinculadas a tais opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de opções.
- (vi) Programa de Coinvestimento 2019 e LTIP: o número total de novas ações e ações em tesouraria em relação às quais poderão existir Outorgas não exercíveis (*unvested*) a qualquer tempo, nos termos do LTIP e do Programa de Coinvestimento, somado ao número total de Novas Ações e Ações em tesouraria utilizadas para a liquidação das outorgas, nos termos do Programa e do LTIP, não excederá 5% do capital social total da Companhia de tempos em tempos.

d. número máximo de opções a serem outorgadas

Vide o disposto no item (c) acima.

e. condições de aquisição de ações

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, as condições de aquisição de ações dos demais Programas não estão descritas neste documento.

- (i) LTIP: De acordo com o Programa, o Conselho de Administração é responsável por aprovar a outorga, tanto das opções quanto das outorgas condicionais, a ser distribuída entre os participantes. As outorgas poderão estar sujeitas a condições de desempenho, a serem definidas pelo Conselho de Administração a cada outorga. As condições de desempenho podem ser alteradas após a outorga, contanto que (i) tenha havido um evento que faça com que o Conselho considere adequado alterar as condições de desempenho; (ii) a condição de desempenho alterada não seja materialmente mais ou menos difícil de se cumprir do que a condição de desempenho original, se o evento relevante não tivesse ocorrido; e (iii) o Conselho aja de forma justa e razoável ao realizar tal alteração. Ademais, cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.
- (ii) Programa de Coinvestimento: De acordo com o Programa, o Conselho de Administração é responsável por aprovar a outorga, tanto das opções quanto das ações restritas a serem distribuída entre os participantes escolhidos. A avaliação das opções ou ações restritas a serem outorgadas aos participantes se dá conforme abaixo, destacando-se que cada participante deve assinar um instrumento particular de outorga, aderindo expressamente ao programa e declarando-se ciente de todas as suas condições e restrições.
 - ✓ Os participantes poderão optar por receber uma porcentagem máxima (a ser definida pelo Conselho de Administração) do seu bônus anual ou participação nos lucros e resultados ("Valor do Investimento") em opções ou outorgas condicionais, conforme o plano aprovado;
 - ✓ O número de ações que serão recebidas pelo participante será correspondente ao Valor do Investimento dividido pelo valor de mercado da ação (definido no programa), arredondado para o número inteiro mais próximo; e
 - ✓ Para cada ação recebida, a Companhia concederá uma outorga de matching ao participante.

f. critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, os critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício dos demais Programas não estão descritos neste documento.

- (i) LTIP: As Opções terão um custo de R\$ 0,01 por Ação para o Participante. As outorgas condicionais não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação.
- (ii) Programa de Coinvestimento: As outorgas de matching, se estruturadas na forma de opções, terão um custo de R\$ 0,01 por ação para o participante. Se estruturadas na

forma de outorgas condicionais, não terão custo para o participante ou, caso necessário de acordo com a legislação aplicável, terão um custo de R\$ 0,01 por ação.

g. critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, os critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício dos demais Programas não estão descritos neste documento.

- (i) LTIP: a Outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou colaborador da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do Participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no Programa, durante o período compreendido entre a data de outorga até as datas abaixo. Caso a outorga seja uma opção, salvo se de outra forma determinado pelo Conselho de Administração, o prazo para exercício de uma outorga será 30 dias após a opção se tornar exercível. Para as outorgas a serem realizadas em 2020, o prazo de vesting poderá ser suspenso caso o participante solicite uma licença não remunerada, sendo retomado mediante o seu retorno à Companhia.
 - ✓ O 3º aniversário da data da outorga; e
 - ✓ Caso a outorga esteja sujeita a condições de desempenho ou outras condições, a data na qual o Conselho de Administração determinar que tais condições foram cumpridas, o que ocorrer por último.

- (ii) Programa de Coinvestimento 2019: a outorga se tornará exercível na medida em que o participante permanecer como administrador ou empregado da Companhia ou de suas subsidiárias, ressalvadas eventuais regras de desligamento do participante ou situações especiais (troca de controle e outros eventos) estabelecidas no programa. Cada outorga será dividida em três tranches ("Tranche"), sendo que a primeira e a segunda Tranches corresponderão a um terço do número total de ações vinculadas a uma outorga cada, e a terceira Tranche corresponderá ao saldo das ações na referida outorga. As Tranches se tornarão exercíveis nos prazos abaixo: Caso a outorga seja uma opção, salvo se de outra forma determinado pelo Conselho de Administração, o prazo para exercício de uma outorga será 30 dias após a opção se tornar exercível. Para as outorgas a serem realizadas em 2020, o prazo de vesting poderá ser suspenso caso o participante solicite uma licença não remunerada, sendo retomado mediante o seu retorno à Companhia.
 - ✓ No primeiro aniversário da outorga, para a primeira Tranche;
 - ✓ No segundo aniversário da outorga, para a segunda Tranche; e
 - ✓ No terceiro aniversário da outorga, para a terceira Tranche.

h. forma de liquidação

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, a forma de liquidação dos demais Programas não estão descritos neste documento. Para o LTIP e o Programa de Coinvestimento, com o propósito de satisfazer uma outorga nos termos do programa, a Companhia, sujeitando-se à lei e regulamentação

aplicável, poderá: (i) emitir novas ações; (ii) transferir ações em tesouraria; (iii) transferir ações de um "fundo de benefícios para colaboradores" (*employee benefit trust*); ou (iv) registrar certificados de depósito (*depository receipts*) atrelados às Ações.

i. restrições à transferência das ações

Desde 2020, as ações e opções são outorgadas apenas no âmbito do LTIP e do Programa de Coinvestimento e, portanto, as restrições à transferência das ações dos demais Programas não estão descritos neste documento.

No Programa de Coinvestimento, salvo em caso de desligamento, as Ações objetos da Outorga de Investimento não poderão ser transferidas até que ocorra o Vesting e a liquidação das Opções ou Outorgas Condicionais da Outorga de Matching. Qualquer tentativa de transferência das Outorgas de Investimento resultará na expiração da Outorga de Matching correspondente.

j. critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, também alterar, suspender ou extinguir determinados Programas. Toda alteração dos Programas, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção dos referidos programas está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a nossa situação financeira.

Para o LTIP e para o Programa de Coinvestimento, qualquer alteração significativa nas leis e regulamentos fiscais, trabalhistas, previdenciários e relativos aos mercados de capitais aplicáveis a programas de incentivo de longo prazo poderão resultar na revisão parcial ou total do Programa, ou até mesmo na sua suspensão ou término.

k. efeitos da saída do administrador dos órgãos da emissora sobre seus direitos previstos no plano de remuneração baseado em ações

Os casos de desligamento dos participantes terão o seguinte tratamento:

- (i) SOP 2015:
 - ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, sendo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 30 (trinta) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações.
 - ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou

idade: opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, de modo que o cálculo será feito considerando o período entre a data da outorga e a data do desligamento, com relação ao prazo de vesting das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do SOP de 2015 e poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. Tal situação está condicionada ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria apresentado pelo participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente do Brasil. Já no caso de opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, estas poderão ser exercidas no prazo de 90 (noventa) dias contados da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações. O exercício por desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de serviço ou idade está condicionado ao deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria do participante ou ao deferimento de providência equivalente, caso o participante não seja residente do Brasil.

- ✓ Desligamento por invalidez permanente: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho por motivo de concessão de aposentadoria por invalidez permanente, pelo participante ou seu representante legal (curador), mediante a apresentação, perante a Companhia, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, ou documento semelhante, no caso de participante não residente no Brasil, e consequente rescisão do contrato de trabalho.
 - ✓ Desligamento por morte do participante: opções não maduras e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do participante, mediante a apresentação, perante a Companhia, da documentação hábil do inventário do participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 meses contados da data do falecimento do participante.
- (ii) Programa de Ações Restritas 2015
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as ações restritas não plenamente adquiridas restarão automaticamente canceladas, de pleno direito. O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente do disposto no programa com relação a um ou mais participantes.
 - ✓ Desligamento por concessão de aposentadoria por invalidez permanente: as ações restritas não plenamente adquiridas poderão ser plenamente adquiridas pelo participante ou o seu representante legal (curador), dentro de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho. Nesse caso, o competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social, ou documento semelhante, no caso de participante não residente no Brasil, deve ser apresentado à Companhia. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima

mencionado.

- ✓ Desligamento por morte: No caso de desligamento por morte do Participante, as Ações Restritas não plenamente adquiridas poderão ser plenamente adquiridas após o falecimento do participante, mediante a apresentação, perante a Companhia, da documentação hábil do inventário do Participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 meses contados da data do falecimento do Participante, independentemente do prazo previsto. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
 - ✓ Desligamento sem justa causa e desligamento imediatamente após a aposentadoria por tempo de serviço e/ou idade: as ações restritas não plenamente adquiridas serão reduzidas proporcionalmente, com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento, em relação aos prazos previstos no programa. Tais ações restritas não plenamente adquiridas se tornarão plenamente adquiridas na data em que se tornariam exercíveis nos termos do programa e poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou 90 dias contados da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações.
- (iii) Programa de Ações Restritas 2017
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: as ações restritas não plenamente adquiridas restarão automaticamente canceladas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou notificação, e sem direito a qualquer indenização.
 - ✓ Desligamento sem justa causa ou por iniciativa do próprio participante em razão de justa causa motivada pela Companhia: quaisquer ações restritas que tenham sido especificamente outorgadas como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*) serão integralmente adquiridas pelo Participante; e quaisquer ações restritas que tenham sido outorgadas em adição às ações restritas outorgadas como *sign-on incentives* serão proporcionalmente calculadas e transferidas ao participante, considerando a data de outorga e a data de desligamento.
 - ✓ O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente ao aqui disposto com relação a um ou mais participantes, nos termos do programa.
- (iv) Programa de Aceleração 2015
- ✓ Desligamento por justa causa ou a seu pedido: opções não maduras e opções maduras que não tenham sido exercidas serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa antes do terceiro aniversário da data de outorga: opções serão canceladas.
 - ✓ Desligamento sem justa causa após o terceiro aniversário da data de outorga: Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, determinar que o Participante poderá manter parte de suas opções e, nesse caso, as condições serão determinadas pelo Conselho de Administração.

- ✓ Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade: opções não maduras serão canceladas e opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 90 dias a contar do desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. Tal prazo de 90 (noventa) dias é contado a partir da data do deferimento, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do requerimento de aposentadoria efetuado pelo Participante ou do deferimento de providência equivalente, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por invalidez permanente: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O prazo de 180 (cento e oitenta) dias é contado a partir da data da emissão, pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente apresentado à Companhia pelo participante ou por seu representante legal (curador), ou da emissão de documento semelhante, caso o Participante não seja residente do Brasil. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Desligamento por morte: Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do Participante no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da nomeação do inventariante pelo Juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até seis meses, contados da data do falecimento do Participante. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.
- ✓ Nas hipóteses de dos itens (b) e (c) acima, as opções não maduras serão reduzidas proporcionalmente, com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento em relação ao prazo de maturidade das opções. Tais opções não maduras se tornarão opções maduras na data em que se tornariam exercíveis nos termos do programa e poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das ações.
- (v) Programa de Aceleração de 2017:
 - ✓ Desligamento por justa causa: as opções não maduras serão canceladas e as opções maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.
 - ✓ No caso de Desligamento sem justa causa ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia: quaisquer opções que tenham sido especificamente outorgadas ao participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), sejam Maduras ou Não Maduras, se tornarão exercíveis pelo Participante em sua integralidade por um prazo de 1 ano a contar da Data de Desligamento; e
 - ✓ Quaisquer opções que tenham sido outorgadas em adição às opções outorgadas no

âmbito dos *sign-on incentives* acima e que ainda sejam opções não maduras na data de desligamento terão o seguinte tratamento: (a) 1/3 das opções não maduras outorgadas no ano anterior à data de desligamento, (b) 2/3 das opções não maduras outorgadas no segundo ano anterior à data de desligamento, e (c) 3/3 das opções não maduras outorgadas no terceiro e quarto anos anteriores à data de desligamento se tornarão exercíveis pelo participante em sua integralidade por um prazo de 1 (um) ano a contar da data de desligamento.

- ✓ O Conselho de Administração poderá, se entender pertinente, deliberar de forma diferente ao aqui disposto com relação a um ou mais participantes, nos termos do programa.

(vi) LTIP e Programa de Coinvestimento

- ✓ Se ocorrer uma demissão antes da data normal de aquisição de uma outorga devido a um dos eventos descritos abaixo, a outorga poderá ser exercida na data normal de vesting, a menos que o motivo da outorga seja morte (ou outro, a critério do conselho), caso em que tal outorga será exercível na data de vesting antecipada. A menos que o conselho disponha de outra forma, as outorgas estarão sujeitas a uma redução pro rata no número de ações outorgadas com base no período que começa na data de outorga e termina na data da desligamento relacionada ao período normal de vesting da tranche.

- a. Falecimento do Participante.
- b. Doença ou invalidez (evidenciada conforme o Conselho considerar satisfatório).
- c. Aposentadoria na idade de aposentadoria contratual ou ao atingir elegibilidade para aposentadoria por tempo de serviço (em ambos os casos tão somente se esses conceitos forem aplicáveis de acordo com as leis locais); ou de outra forma, pela aprovação do Conselho, a seu critério.
- d. Redundância do participante como parte de um programa de redundância que resulte na redundância de nove ou mais empregados e/ou administradores conforme determinado satisfatório, pelo Conselho, e se esse conceito for aplicável nos termos das leis locais relevantes.
- e. O vínculo ou o escritório do participante seja ou com uma entidade que não é mais membro do Grupo Natura &Co ou que se relacione a um negócio ou parte de um negócio que seja transferido ou vendido para outra companhia que não um membro do Grupo da Companhia; ou
- f. Em quaisquer outras circunstâncias em que o conselho determine que esta regra deva ser aplicada em relação à outorga.

8.5 Remuneração Baseada em Ações (Opções de Compra de Ações)**Exercício Social: 31/12/2023**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	9,75	5,00	
N° de membros remunerados	0,00	3,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,000000	0,040000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	0,00	524180,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00	

Exercício Social: 31/12/2022

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,50	5,67	
N° de membros remunerados	1,00	4,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,440000	0,180000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	6150000,00	2488735,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	1100000,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00	

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,75	6,00	
N° de membros remunerados	6,00	5,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,450000	0,180000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	5700000,00	891342,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	102616,00	

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,17	4,67	
N° de membros remunerados	1,00	4,00	
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,520000	0,100000	
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES			
Em aberto no início do exercício social	5700000,00	1254084,00	
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00	
Exercidas durante o exercício social	0,00	362742,00	

8.6 Outorgas de Opções de Compra de Ações realizadas nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Nenhuma opção foi exercida em 2022.

Exercício Social encerrado em 31/12/2021

Diretoria Estatutária

Número de Membros	3	
Número de Membros Remunerados	3	1
Outorga de Opções de Compra de Ações	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Sign-On)
Data da outorga	17-dez-2021	31-mar-2021
Quantidade de opções outorgadas	600.000	1.100.000
Prazo necessário para o exercício das opções	17-dez-2024 17-dez-2025	31-mar-2025 31-mar-2026
Prazo máximo para exercício das opções	17-dez-2031	31-mar-2031
Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A	N/A
Valor justo de opção na data de outorga	17,87	29,45
Multiplicação do número de ações outorgadas pelo valor de mercado das opções na data de outorga	10.722.000	32.395.000

Conselho de Administração

Número de Membros: 1

Número de Membros Remunerados	1
Outorga de Opções de Compra de Ações	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)
Data da outorga	17-dez-2021
Quantidade de opções outorgadas	450,000
Prazo necessário para o exercício das opções	17-Dec-2024 17-Dec-2025
Prazo máximo para exercício das opções	17-Dec-2031
Prazo de restrição à transferência das ações recebidas em decorrência do exercício das opções	N/A
Valor justo de opção na data de outorga	17.87
Multiplicação do número de ações outorgadas pelo valor de mercado das opções na data de outorga	8,041,500

Exercício Social encerrado em 31/12/2020

Nenhuma opção outorgada em 2020.

8.7 Opções em Aberto do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária ao final do último exercício social:

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	6	
Nº de membros remunerados	3	3
Quanto às opções ainda não exercíveis	Programa SOP 2015 Plano 2019	Programa LTIP 2019 Plano 2021 (Excepcional)
Quantidade	44.630	600.000
Data em que se tornarão exercíveis	20-mar-2023	17-dez-2024 17-dez-2025
Prazo máximo para exercício das Opções	20-mar-2027	17-dez-2031
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	23,41	27,28
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	524.848	10.722.000
Quanto às opções exercíveis	-	-
Quantidade	75.058	0
Prazo máximo para exercício das Opções	20-mar-2027	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/D	N/A
Preço médio ponderado de exercício	23,41	N/A
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	N/D	N/A

Conselho de Administração			
Número Total de Membros	13		
Nº de membros remunerados	1	1	1
Quanto às opções não exercíveis	Programa ACEL SOP 2017 Plano 2018	Programa ACEL SOP 2017 Plano 2019	Programa LTIP 2019 Plano 2021
Quantidade	950.000	1.900.000	450.000
Data em que se tornarão exercíveis	01-Jan-2023	01-Jan-2023	01-Jan-2023
Prazo máximo para exercício das Opções	31-Dez-2024	31-Dez-2024	31-Dez-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	16,83	23,41	27,28
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	7.856.500	22.059.000	8.041.500

Quanto às opções exercíveis	-	-	-
Quantidade	950.000	0	0
Prazo máximo para exercício das Opções	12-mar-2026	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	16,83	N/A	N/A
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	N/A	N/A	N/A

8.8 Opções Exercidas Relativas à Remuneração Baseada em Ações do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária nos 3 Últimos Exercícios Sociais**Diretores Estatutários*****Nenhuma opção exercida em 2022.***

Opções Exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2021		
Nº total de membros	5	
Nº de membros remunerados	1	
Referente a Opções Exercidas	Programa SOP 2015 Plano 2018	Programa SOP 2015 Plano 2019
Número de Ações	17.048	14.192
Preço médio ponderado de exercício	16,83	23,41
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	49,20	51,51
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	32,37	28,10

Opções Exercidas – Exercício Social encerrado em 31/12/2020			
Nº total de membros	5		
Nº de membros remunerados	2		
Referente a Opções Exercidas	Programa SOP 2009 Plano 2013	Programa de Aceleração 2015 Plano de Aceleração de Estratégia 2016	Programa SOP 2015 Plano 2018
Número de Ações	71.676	220.000	8.000
Preço médio ponderado de exercício	37,64	11,28	16,83
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	48,12	43,65	50,48
Multiplicação do total das opções exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de exercício e o preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	10,48	32,37	33,65

Conselho de Administração

Não há opções exercidas pelo Conselho de Administração nos últimos 3 exercícios sociais.

8.9 Remuneração baseada em ações, sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários, reconhecida no resultado dos últimos 3 exercícios sociais e aquela prevista para o exercício social corrente, do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Previsão para o Exercício Social a ser encerrado em 31/12/2023		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	9	5
Nº de membros remunerados	7	3
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,007%	0,01%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	13	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,055%	0,01%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2021		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	1	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,038%	0,0044%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2020		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	1	4
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,012%	0,01%

8.10 Outorga de Ações realizadas nos últimos 3 exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária

Previsão para o Exercício Social corrente a se encerrar em 31/12/2023

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	3	
Número de Membros Remunerados	3	3
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2023	Programa LTIP 2019 PSU 2023
Data da outorga	31 de março de 2023	31 de março de 2023
Quantidade de ações outorgadas	255.027	249.004
Prazo máximo para a entrega das ações	25 de março de 2024 24 de março de 2025 23 de março de 2026	23 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	14,52	14,52
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	3.702.992	3.615.538

Conselho de Administração	
Número Total de Membros;	12
Número de Membros Remunerados	12
Outorga de Ações	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2023
Data da outorga	31 de março de 2023
Quantidade de ações outorgadas	595.517
Prazo máximo para entrega das ações	25 de março de 2024 24 de março de 2025 23 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	14,52
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	8.646.906,84

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Diretores Estatutários			
Número Total de Membros	5		
Número de Membros Remunerados	5	5	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2022	Programa LTIP 2019 PSU 2022	Programa LTIP 2019 RSU de Sign-On 2022
Data da outorga	31 de março de 2022	31 de março de 2022	20 de setembro de 2022
Quantidade de ações outorgadas	103.861	184.580	1.100.000
Prazo máximo para entrega das ações	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	31 de março de 2025	31 de março de 2025 31 de março de 2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	24,99	24,99	18,66
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	2.595.486	4.612.654	20.526.000

Conselho de Administração				
Número Total de Membros	13			
Número de Membros Remunerados	1	1	12	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2022	Programa LTIP 2019 PSU 2022	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2022	Programa LTIP 2019 RSU de Sign-On do CEO 2022
Data da outorga	31 de março de 2022	31 de março de 2022	31 de março de 2022	24-ago-2022
Quantidade de ações outorgadas	476.100	956.500	331.458	63.800
Prazo para máximo para entrega das ações	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	31 de março de 2025	31 de março de 2023 31 de março de 2024 31 de março de 2025	24-ago-2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	24,99	24,99	24,99	15,674
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor de mercado das ações na data de outorga	11.897.739	23.902.935	8.283.135	1.000.001

Exercício Social encerrado em 31/12/2021

Diretores Estatutários			
Número Total de Membros	5		
Número de Membros Remunerados	4	5	3
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2021	Programa LTIP 2019 PSU 2021	Programa LTIP 2019 RSU Excepcional 2021
Data da outorga	31-mar-2021	31-mar-2021	31-mar-2021
Quantidade de ações outorgadas	47.944	89.707	15.635
Prazo máximo para entrega das ações	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024	31-mar-2024	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	48,98	48,98	48,98
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	2.348.297	4.393.848	765.802

Conselho de Administração			
Número Total de Membros	13		
Número de Membros Remunerados	1	1	12
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2021	Programa LTIP 2019 PSU 2021	Programa LTIP 2019 RSU do Conselho 2021
Data da outorga	31-mar-2021	31-mar-2021	31-mar-2021
Quantidade de ações outorgadas	760.998	505.864	167.832
Prazo máximo para a entrega das ações	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024	31-mar-2024	31-mar-2022 31-mar-2023 31-mar-2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Valor justo das ações na data de outorga	48,98	48,98	48,98
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	37.273.682	24.777.218	8.220.411

Exercício Social encerrado em 31/12/2020

Diretores Estatutários		
Número Total de Membros	4	
Número de Membros Remunerados	4	4
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2020	Programa LTIP 2019 PSU 2020
Data da outorga	27-mar-2020	30 de setembro de 2020
Quantidade de ações outorgadas	60.746	43.197
Prazo máximo para a entrega das ações	27-mar-2021 27-mar-2022 27-mar-2023	27-mar-2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor de justo das ações na data de outorga	29,00	40,26
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	1.761.634	1.739.111

Conselho de Administração		
Número Total de Membros	1	
Número de Membros Remunerados	1	1
Outorga de Ações	Programa CIP 2019 Plano CIP 2020	Programa LTIP 2019 PSU 2020
Data da outorga	27-mar-2020	30 de setembro de 2020
Quantidade de ações outorgadas	880.508	594.290
Prazo máximo para a entrega das ações	27-mar-2021 27-mar-2022 27-mar-2023	27-mar-2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A
Valor de mercado das ações na data de outorga	29,00	40,26
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data de outorga	25.534.732	23.926.115

8.11 Ações Entregues**Exercício Social: 31/12/2022**

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,50	5,67	
N° de membros remunerados	12,50	4,00	
N° de ações	822.884	60.912	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	25,00	25,02	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-20.572.100,00	-1.524.018,24	

Exercício Social: 31/12/2021

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,75	6,00	
N° de membros remunerados	1,00	5,00	
N° de ações	523.348	64.998	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,90	49,21	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-25.591.717,20	-3.198.551,58	

Exercício Social: 31/12/2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
N° total de membros	12,17	4,67	
N° de membros remunerados	1,00	4,00	
N° de ações	163.288	81.996	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	40,63	32,89	
Multiplicação do total das ações adquiridas pela da diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	-6.634.391,44	-2.696.848,44	

8.12 Informações Necessárias para a Compreensão dos Dados Divulgados nos Itens 8.5 a 8.11

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2021		
Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da Ação US\$ *9,48, R\$ 24,99, R\$ 15,647	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da Ação US\$ *9,48, US\$ 5,94, R\$ 24,99
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01 Prazo estimado: 1 a 3 anos Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01 Prazo estimado: 1 a 3 anos Taxa de juros livre de risco: 12,30% a 13,27% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 42,09% a 50,39%
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2021		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da ação: US\$ *16,99, R\$ 48,14, US\$ 9,71	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty Preço da ação: R\$ 48,14, R\$ 27,96, US\$ 16,99, US\$ 9,70
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Preço de exercício: US\$ 0,00, R\$ 0,01, US\$ 16,99, US\$ 9,70 Prazo estimado: 1 a 7 anos Taxa de juros livre de risco: 0,07% a 7,84% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 39,55% a 58,71%	Preço de exercício: R\$ 0,01, US\$ 0,00, US\$ 16,99, US\$ 17,36, R\$ 27,28, US\$ 9,70, R\$ 48,14 Prazo estimado: 1 a 7,5 anos Taxa de juros livre de risco: 0,34% a 10,94% Rendimento estimado de dividendos: 0% Volatilidade estimada: 39,55% a 50,41%

c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.	Período mensurado em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o prazo de prêmio esperado imediatamente antes da data da outorga; período mensurado em conjunto com o restante do período de retenção imediatamente antes da data da outorga.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

* valores em US\$ relacionam-se a outorgas liquidadas em ADRs em oposição a ações na B3.

Plano de Ações Restritas, Ações de Desempenho e Aceleração da Estratégia 2020

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Estocástico, Black-Scholes; Binomial	Estocástico, Black-Scholes; Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 49%; Rendimento de dividendos de 0,00%; Taxa de juros livre de risco de 4,83% até 6,03%.	Volatilidade de aproximadamente 49%; Rendimento de dividendos de 0,00%; Taxa de juros livre de risco de 4,83% até 6,03%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 820 dias.	Desvio padrão dos últimos 820 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2019

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Binomial	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 38%; Rendimento de dividendos de 1,17%; Taxa de juros livre de risco de 6,41% até 8,78%.	Volatilidade de aproximadamente 38%; Rendimento de dividendos de 1,17%; Taxa de juros livre de risco de 6,41% até 8,78%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2018

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Binomial	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	Volatilidade de aproximadamente 39%; Rendimento de dividendos de 2,31%; Taxa de juros livre de risco de 6,17% até 8,74%.	Volatilidade de aproximadamente 39%; Rendimento de dividendos de 2,31%; Taxa de juros livre de risco de 6,17% até 8,74%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2017

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 41,9%; Rendimento de dividendos de 3,3%; Taxa de juros livre de risco de 9,4 até 9,6%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Plano de Opções e Ações restritas 2016

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 37,2%; Rendimento de dividendos de 3,4%; Taxa de juros livre de risco de 12,9 até 13,2%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

Programa de Aceleração da Estratégia		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco.	N/A	Volatilidade de aproximadamente 39,4%; Rendimento de dividendos de 4,6%; Taxa de juros livre de risco de 11,5 até 12,1%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo	N/A	N/A

8.13 Quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos no Brasil ou no exterior, emitidos pela emissora, seus controladores diretos ou indiretos, controladas ou sociedades sob controle comum, detidas por membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária ou do Conselho Fiscal

Ações detidas pela Natura &Co Holding S.A.

Órgão	Ações Ordinárias
Conselho de Administração	2.001.588
Diretores Estatutários	836.470
Conselho Fiscal	0

8.14 Informações sobre Planos de Previdência Conferidos aos Membros do Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	13	6
Nº de membros remunerados	0	2
Nome do Plano	-	Itaú Vida e Previdência S.A.
Quantidade de Administradores que reúnem as condições para se aposentar	-	0
Condições para se aposentar antecipadamente	-	N/A
Valor atualizado das contribuições acumuladas no plano de previdência até o encerramento do último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	-	647,1
Valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	-	23,0
Se há a possibilidade de resgate antecipado e quais as condições (**)	-	Sim, no entanto, por parte da companhia, somente com o desligamento do colaborador e após 5 anos de contribuição ao plano.

(**) O resgate da portabilidade total ou parcial do saldo acumulado poderá ser feito a qualquer momento, com referência às contribuições do empregado, respeitando o período de carência de 60 dias a partir da data de adesão ao benefício ou o intervalo de 60 dias desde o último resgate. Ao resgatar contribuições totais ou parciais, o colaborador perde o valor proporcional da companhia/matching

8.15 Remuneração mínima, média e máxima**Valores anuais**

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração			Conselho Fiscal		
	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
Nº de membros	5,67	6,00	4,67	12,50	12,75	12,17	3,00	1,00	3,00
Nº de membros remunerados	4,67	5,00	4,00	12,50	12,75	12,17	3,00	1,00	3,00
Valor da maior remuneração Real	15.814,30	6.715,10	5.694,20	150.931,00	73.415,20	66.170,80	163,50	39,10	93,80
Valor da menor remuneração Real	2.186,60	1.806,00	1.392,40	1.072,00	752,20	1.227,10	163,50	39,10	93,80
Valor médio da remuneração Real	6.978,28	5.173,00	4.478,30	13.311,65	6.547,10	6.404,60	163,50	39,10	93,80

Observação

Diretoria Estatutária	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.

Conselho de Administração	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. A maior remuneração considera o cargo combinado de Presidente Executivo do Conselho e Principal Executivo do Grupo, cuja estrutura e níveis de pagamento refletem normas específicas do mercado para o cargo
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses. A maior remuneração considera o cargo combinado de Presidente Executivo do Conselho e Principal Executivo do Grupo, cuja estrutura e níveis de pagamento refletem normas específicas do mercado para o cargo.

Conselho Fiscal	
31/12/2022	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2021	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.
31/12/2020	Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima, média, e máxima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Maior valor contempla verbas relativas aos honorários, férias, 13º e retorno de férias. Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses.

8.16 Arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, incluindo consequências financeiras para a Companhia.

No âmbito de sua atividade, e com base na prática de mercado, a Companhia negocia com membros de sua administração acordos de confidencialidade e de não concorrência em caso de destituição. Tais acordos preveem a remuneração aos Administradores pelas obrigações assumidas de não concorrência e confidencialidade das informações.

Por fim, nos termos dos programas de remuneração baseada em ações da Companhia, nas hipóteses de desligamento ou aposentadoria os administradores poderão reter parte ou a totalidade dos direitos outorgados, conforme regras aplicáveis a cada programa e referidas no item 8.4 deste Formulário de Referência.

8.17 Percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos acionistas controladores, diretos ou indiretos, relativamente aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Exercício Social encerrado em 31/12/2023	37%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2022	2%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2021	3%	0%	0%
Exercício Social encerrado em 31/12/2020	5%	0%	0%

Em 2022 e em anos anteriores, consideramos todos os membros do Conselho, incluindo nosso Presidente Executivo do Conselho de Administração e o Principal Executivo do Grupo. Devido à saída do Presidente Executivo e Principal Executivo do Grupo, ele deixou de ser considerado no cálculo a partir de 2023.

8.18 Valores reconhecidos na demonstração de resultado da Companhia como remuneração de membros do Conselho de Administração, dos Diretores Estatutários ou do Conselho Fiscal, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

A Companhia estabeleceu subcomitês que se reportam diretamente ao Comitê de Auditoria a fim assessorá-lo em assuntos específicos e no desenvolvimento de estratégias de negócio, quais sejam, o Subcomitê Financeiro, o Subcomitê de Segurança da Informação e Remediação, o Subcomitê de Auditorias Internas.

Além de suas remunerações fixas, os Conselheiros participantes de subcomitês recebem uma remuneração fixa adicional, paga em doze parcelas mensais, cujo valor varia conforme as funções (liderança ou membro) em cada Subcomitê. Por não se tratar de benefício recebido em função da participação no Conselho de Administração ou Diretoria Estatutária, tais valores não esses valores não estão incluídos na remuneração global a ser aprovada em Assembleia Geral Ordinária.

	Conselho de Administração	Diretores Estatutários	Conselho Fiscal
Exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2023	44.679,00	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022	162.828,42	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2021	252.610,10	0	0
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2020	0	0	0

8.19 Valores reconhecidos na demonstração de resultado de acionistas controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de subsidiárias da emissora como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente.

Previsão para o Exercício Social Corrente 2023 - Demais remunerações recebidas.				
Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	37.194,8	0	37.194,8
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2022 – Demais remunerações recebidas.				
Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	15.814,3	0	15.814,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2021 – Demais remunerações recebidas.				
Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	6.715,1	0	6.715,1
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas.				
Remuneração recebida pelo cargo ocupado na emissora				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	0	0	0
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Previsão para o Exercício Social Corrente 2023 - Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	23.119,5	0	23.119,5
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2022 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	13.164,14	0	13.164,1
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2021 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0
Sociedades controladas da Companhia	0	10.054,3	0	10.054,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro da Diretoria da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0	0	0	0

Exercício social 2020 – Demais remunerações recebidas.				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Sociedades controladas da Companhia	0	10.405,3	0	10.405,3
Sociedades sob Controle Comum	0	0	0	0

Na tabela acima, o valor da remuneração refere-se à remuneração paga a um membro do Conselho de Administração da Companhia, que recebe pelo cargo exercido na subsidiária da emissora, Natura Cosméticos S.A. O valor inclui Remuneração Fixa, Remuneração Variável e benefícios, bem como os encargos relativos a essa remuneração.

8.20 Outras informações relevantes

1) Remuneração Global da Companhia:

Na Assembleia Geral Ordinária da Companhia, realizada em 20 de abril de 2022 ("AGO 2022"), os acionistas aprovaram a remuneração global do Conselho de Administração e dos Diretores Estatutários para o período de maio de 2022 a abril de 2023, no valor total de até R\$ 115.555.770,56. Esse valor foi superado em R\$ 83.127.659,95 principalmente devido aos custos incorridos com a reorganização do grupo em linha com seu novo direcionamento estratégico, bem como a transição do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, conforme fato relevante divulgado em 15 de junho de 2022.

Em apoio à proposta da administração para ajuste da remuneração global paga ao Conselho de Administração e aos Diretores Estatutários no período de maio de 2022 a abril de 2023, consulte a tabela constante do Anexo I abaixo, que compara:

- (i) a remuneração global aprovada pelos acionistas da Companhia na AGO 2022, para o período de maio de 2022 a abril de 2023;
- (ii) os valores efetivamente pagos como remuneração para o período de maio de 2022 a abril de 2023; e
- (iii) o valor proposto para a remuneração global para o período de maio de 2023 a abril de 2024.

Após a reestruturação do conselho, nossa proposta de remuneração global para o período de maio de 2023 a abril de 2024 é R\$ 77.810.117,47 que está 61% abaixo daquela despesa efetiva entre o período de maio de 2022 e abril de 2023, mas também 32% abaixo da remuneração aprovada para o período entre maio de 2022 e abril de 2023.

Comparação anual da remuneração global: (i) a remuneração global da administração aprovada pelos acionistas da Companhia na AGO 2022 para o período de maio de 2022 a abril de 2023; (ii) os valores efetivamente pagos como remuneração no período de maio de 2022 a abril de 2023; e (iii) o valor proposto para a remuneração global da administração para o período de maio de 2023 a abril de 2024.

ANEXO I

Descrição	Valor aprovado para o período entre Maio 2022 e Abril 2023				Valor realizado durante o período entre Maio 2022 e Abril 2023				Aprovado x Realizado (Maio 2022 - Abril 2023)	Valor proposto para o período entre Maio 2023 e Abril 2024				Proposto (Maio 2023 - Abril 2024) vs Realizado (Maio 2022 - Abril 2023)	
	Conselho de Administração	Diretor Estatutário	Conselho Fiscal	Total	Conselho de Administração	Diretor Estatutário	Conselho Fiscal	Total		%	Conselho de Administração	Diretor Estatutário	Conselho Fiscal	Total	R\$
Número de membros	13	6	0	19	11,92	5,33	3	20,25		9,00	5,00	0	14		
Número de membros remunerados	13	5	0	18	11,92	4,33	3	19,25		9,00	4,00	0	13		
1. Remuneração Fixa	13.535,47	8.331,00	0	21.866,57	9.527,28	8.324,60	490,49	18.342,37	-16,7%	5.573,90	11.467,88	0	17.041,78	-1.300,59	-7,1%
2. Benefícios	343,17	629,91	0	973,08	389,97	1.116,35	0	1.506,31	54,8%	364,54	817,89	0	1.182,43	-323,88	-21,5%
3. Participação em Comets	896,73	0,00	0	896,73	799,71	0,00	0	799,71	-10,8%	844,49	0,00	0	844,49	44,78	5,6%
4. Bônus	11.029,08	-	0	11.029,08	8.384,97	-	0	8.384,97	-24,0%	-	-	0	0,00	-8.384,97	-89,3%
5. Participação nos Lucros (PLR)	-	8.540,30	0	8.540,30	-	7.702,64	0	7.702,64	-9,8%	-	14.527,28	0	14.527,28	6.824,64	77,0%
6. Benefícios pós-emprego (cessação do exercício do cargo)	0,00	0,00	0	0,00	45.643,40	1.119,76	0	46.763,16	-	0,00	0,00	0	0,00	-46.763,16	-100,0%
7. Remuneração Variável baseada em ações	58.912,27	12.937,96	0	71.850,22	9.1560,07	36.812,25	0	128.372,32	50,8%	5.302,51	26.462,87	0	31.565,38	-76.806,94	-70,9%
8. Outros pagamentos	0,00	0,00	0	0,01	741,53	6.460,91	0	6.902,43	69024349,2%	0,00	12.648,76	0	12.648,76	5.744,32	83,3%
9. Mensalidade de Remuneração Mensal	7.059,73	2.536,59	0	9.596,31	13.087,24	3.436,38	40,87	16.564,49	72,6%	990,45	5.497,72	0	6.488,18	-10.080,32	-60,9%
10. Remuneração Total	84.716,71	20.429,06	0,00	105.145,78	157.046,92	11.216,51	400,49	168.773,92	72,6%	11.885,43	65.924,69	0,00	77.810,12	(28.963,81)	(61,0%)

* Todos os valores expressos em BRL (1000)

Incluindo o Conselho Fiscal: 108.283,43

A tabela acima indica que a diferença entre a remuneração global aprovada para o período de maio de 2022 a abril de 2023 e os valores efetivamente acumulados no período de maio de 2022 a abril de 2023 deveu-se preponderantemente a despesas relacionadas aos benefícios pós-emprego e outros benefícios ligados à saída do então Principal Executivo do Grupo e Presidente Executivo do Conselho de Administração, com impactos também sobre a linha de remuneração baseada em ações. Tais despesas não eram previsíveis na proposta de remuneração aprovada na assembleia geral anual realizada em 20 de abril de 2022. Além disso, é importante ressaltar que uma parte substancial do aumento diz respeito ao acúmulo do valor da remuneração em ações do respectivo contrato de rescisão. Devido a um tratamento contábil e requerimentos aplicáveis às demonstrações financeiras IFRS da Companhia, a companhia é obrigada a reconhecer integralmente, em 2022, o custo das outorgas de remuneração em ações

avaliadas a valor justo de mercado na data de outorga, e não o montante efetivamente despendido.

A tabela também reflete os custos decorrentes dos demais ajustes relacionados à proposta de simplificação da estrutura de gestão estratégica da Companhia, que vem sendo implementada de forma contínua desde seu anúncio em 15 de junho de 2022.

A proposta de retificação e ratificação da remuneração global submetida à aprovação dos acionistas marca o fim de uma fase da Companhia e o início de uma nova fase, com uma estrutura administrativa e de governança mais simplificada, descentralizada e com menores custos, o que se reflete no valor da proposta de remuneração global da administração para o período de maio de 2023 a abril de 2024, constante da proposta da administração para a Assembleia Geral Ordinária.

2) Diferenças de remuneração entre o Formulário de Referência e as Demonstrações Financeiras:

É importante mencionar que as informações de remuneração contidas neste item 8 do Formulário de Referência diferem das rubricas de Remuneração do Pessoal-Chave da Administração divulgadas nas Demonstrações Financeiras da Companhia. As Demonstrações Financeiras da Companhia são elaboradas de acordo com normas do Comitê de Normas Contábeis Brasileiras (CPC) e as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), enquanto o Formulário de Referência é elaborado de acordo com as normas da CVM, que exige a divulgação da remuneração apenas quanto ao Conselho de Administração, aos Diretores Estatutários e ao Conselho Fiscal (se instalado).

2) Complemento ao item 8. 11:

A Companhia, em complemento ao item 8.11 'Ações Entregues' que é apresentado de forma consolidada na tabela estruturada, divulga abaixo (conforme apresentado na Proposta de Administração) os planos por órgão para cada exercício social.

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Diretoria Estatutária					
Nº total de membros	6				
Nº de membros remunerados	4				
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano 2018	Programa RSU 2018 Plano 2019	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2021"	Programa LTIP 2019 Plano Excepcional RSU 2021
Número de Ações	11.669	14.332	16.479	13.219	5.213
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	22,21	24,87	25,97	26,05	26,05
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	259.168	356.436	427.959	344.354	135.798

Conselho de Administração					
Nº total de membros	13				
Nº de membros remunerados	13				
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2021"	Programa LTIP 2019 Plano RSU do Conselho 2021	Programa LTIP 2019 Plano RSU Sign-On do CEO 2022
Número de Ações	155.972	293.502	253.666	55.944	63.800
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	24,87	25,97	26,05	26,05	15,674
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	3.879.023	7.622.246	6.607.999	1.457.341	1.000.001

Exercício Social encerrado em 31/12/2021

Diretoria Estatutária			
Nº total de membros	6		
Nº de membros remunerados	5		
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"
Número de Ações	13.003	22.998	28.997
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,86	51,53	47,52
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	635.326	1.185.086	1.377.937

Conselho de Administração	
Nº total de membros	13
Nº de membros remunerados	1

Diretoria Estatutária			
Nº total de membros	6		
Nº de membros remunerados	5		
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2016"	Programa RSU 2015 Plano "AR2017"	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"
Número de Ações	8.672	11.662	61.662
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	25,00	38,78	32,89
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	216.800	452.252	2.028.063
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"	Programa RSU 2018 Plano "AR2019"	Programa CIP 2019 Plano "CIP2020"
Número de Ações	73.872	155.972	293.504
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	48,86	51,53	47,52
Multiplicação do total das ações exercidas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	3.609.385	8.037.237	13.947.310

Exercício Social encerrado em 31/12/2020

Conselho de Administração		
Nº total de membros	13	
Nº de membros remunerados	1	
Em relação às ações entregues	Programa RSU 2015 Plano "AR2017"	Programa RSU 2015 Plano "AR2018"
Número de Ações	89.416	73.872
Preço médio ponderado de aquisição	N/A	N/A
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	47,04	32,89
Multiplicação do total das ações adquiridas pela diferença entre o preço médio ponderado de aquisição e o preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	4.206.128	2.429.650

9.1 / 9.2 Identificação e remuneração

Possui auditor?	SIM		
Código CVM	287-9		
Tipo auditor	Nacional		
Nome/Razão social	Price Waterhouse Coopers Auditores Independentes		
CPF/CNPJ	61.562.112/0001-20		
Período de prestação de serviço	01/04/2020		
Descrição do serviço contratado	Os auditores prestam serviços de auditoria das demonstrações financeiras anuais individuais e consolidadas da Companhia, bem como a revisão das informações trimestrais (ITR) de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e demais normas aplicáveis. Para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022, foram também contratados outros serviços de auditoria, a saber, a emissão de cartas de conforto, dentre outros serviços de suporte aos trabalhos de auditoria, e serviços de avaliação de conformidade fiscal.		
Montante total da remuneração dos auditores independentes segregado por serviço	Em 31 de dezembro de 2022, os valores pagos aos auditores independentes totalizaram R\$87.847,4 mil, compostos por: (i) R\$68,349.8 milhões referentes a serviços de auditoria das demonstrações financeiras, (ii) R\$18,395.7 mil relacionados a outros serviços de auditoria, tais como, emissão de cartas de conforto, relatórios para avaliação de estruturas alternativas estratégicas envolvendo algumas de nossas subsidiárias, dentre outros serviços de suporte aos trabalhos de auditoria, e (iii) R\$1.102,0 mil referente a serviços de avaliação de conformidade fiscal.		
Justificativa da substituição	Não aplicável, considerando que não houve substituição dos auditores independentes.		
Razão apresentada pelo auditor em caso da discordância da justificativa do emissor	Não aplicável, considerando que não houve substituição dos auditores independentes.		
Nome responsável técnico	Período de prestação de serviço	CPF	Endereço

9.3. Caso os auditores ou pessoas a eles ligadas, segundo as normas de independência do Conselho Federal de Contabilidade, tenham sido contratados pelo emissor ou pessoas de seu grupo econômico, para prestar outros serviços além da auditoria, descrever a política ou procedimentos adotados pelo emissor para evitar a existência de conflito de interesse, perda de independência ou objetividade de seus auditores independentes

A fim de evitar a existência de conflito de interesses ou a perda de independência e objetividade dos auditores independentes na contratação, pela Companhia, de serviços além da auditoria, conforme disposto no Regimento Interno do nosso Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e Finanças:

- adotamos como procedimento consultar nossos auditores independentes antes da sua contratação para outros serviços que não os de auditoria externa, no sentido de assegurar que sua independência e a objetividade necessárias ao desempenho dos serviços de auditoria independente não sejam afetadas;
- a contratação de serviços não relacionados à auditoria externa depende da aprovação do Comitê de Auditoria, que deve avaliar a existência de conflito de interesses, independência, objetividade e riscos de interferência na condução dos trabalhos. Assim, devem ser avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente; e (iii) promover os interesses do seu cliente; e
- após a análise da solicitação, o Comitê de Auditoria, se estiver de acordo com a contratação dos serviços, fará a recomendação de aprovação ao Conselho de Administração.

Por fim, a Companhia ressalta, ainda, que a contratação do auditor externo para a realização de auditoria externa independente ou para qualquer outro serviço, deverá observar se a empresa de auditoria independente, no momento de sua contratação e durante toda a vigência do contrato, manterá completa independência em relação ao Grupo Natura. Entenda-se por independência não adquirir ou manter títulos ou valores mobiliários de emissão da entidade, suas Controladas, controladoras ou integrantes de um mesmo grupo econômico e/ou prestar serviços de consultoria que possam caracterizar perda da sua objetividade e independência.

9.4. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

Não há outras informações relevantes referentes a esta Seção.

10.1A Descrição dos recursos humanos

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Preferê não responder
Liderança	470	336	0	0	0
Não-liderança	4521	3035	0	0	1
TOTAL = 8.363	4991	3371	0	0	1

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Liderança	29	670	15	68	0	0	24
Não-liderança	120	4491	674	2140	17	0	115
TOTAL = 8.363	149	5161	689	2208	17	0	139

Quantidade de empregados por posição e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Liderança	10	728	68
Não-liderança	1501	5356	700
TOTAL = 8.363	1511	6084	768

Quantidade de empregados por posição e localização geográfica

	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	Exterior
Liderança	11	31	10	742	12	0
Não-liderança	418	1013	121	5802	203	0
TOTAL = 8.363	429	1044	131	6544	215	0

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Preferê não responder
Norte	188	241	0	0	0
Nordeste	748	295	0	0	1
Centro-Oeste	110	21	0	0	0
Sudeste	3756	2788	0	0	0
Sul	189	26	0	0	0
Exterior	0	0	0	0	0
TOTAL = 8.363	4991	3371	0	0	1

Quantidade de empregados por localização geográfica e declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Preferê não responder
Norte	2	126	33	263	2	0	3
Nordeste	11	484	150	387	2	0	10
Centro-Oeste	7	63	17	44	0	0	0
Sudeste	128	4310	478	1493	13	0	122
Sul	1	178	11	21	0	0	4
Exterior	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL = 8.363	149	5161	689	2208	17	0	139

Quantidade de empregados por localização geográfica e faixa etária

	Abaixo de 30 anos	De 30 a 50 anos	Acima de 50 anos
Norte	69	329	31
Nordeste	146	812	86
Centro-Oeste	25	99	7
Sudeste	1249	4684	611
Sul	22	160	33
Exterior	0	0	0
TOTAL = 8.363	1511	6084	768

10.1 Descrição dos recursos humanos

10. Recursos Humanos

10.1. Descrever os recursos humanos do emissor, fornecendo as seguintes informações:

(a) número de empregados, total e por grupos, com base na atividade desempenhada, na localização geográfica e em indicadores de diversidade, que, dentro de cada nível hierárquico do emissor

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2022:

Quantidade de empregados por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário*	Outros**	Prefere não responder***
Liderança****	470	336	-	-	0
Não-liderança*****	4.521	3.035	-	-	1
TOTAL	4.991	3.371	-	-	1

*Não-binário: Indivíduos que não se identificam do escopo binário de gênero (feminino ou masculino).

**Outros: Indivíduos que não se identificam com nenhuma das três opções de autodeclaração de gênero apresentadas (feminino, masculino e não binário).

***Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

****Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.

*****Não-Liderança: Empregados não-terceirizados que não possuem equipe subordinada. Integram as equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: Jovem aprendiz, trainee, estagiário, analista, consultor, assistente, facilitador, técnico, assessor, especialista, pesquisador, desenvolvedor, cargos autoproclamados júnior, pleno e sênior e demais relacionados. Também fazem parte desse grupo, empregados que ocupam cargos de confiança, porém sem gestão de equipes, também comumente chamados de carreira "Y".

Quantidade de empregados por declaração de cor ou raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros*	Prefere não responder**
Liderança***	29	670	15	68	0	0	24
Não-liderança****	120	4.491	674	2.140	17	0	115
TOTAL	149	5.161	689	2.208	17	0	139

*Outros: indivíduos que não se identificam com nenhuma das cinco opções de autodeclaração de raça/cor/etnia definidas pelo IBGE.

**Prefere não responder: Total de empregados/membros do órgão da administração que optaram por não ter suas informações declaradas neste indicador.

***Liderança: Empregados responsáveis por uma ou mais equipes subordinadas. Conduzem equipes técnicas e usualmente ocupam os seguintes cargos: supervisor, gerente, líder, coordenador, dirigente, gestor, superintendente, diretor, vice-presidente, presidente e relacionados.