



natura

Natura Cosméticos S.A.
Proposta da Administração

Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 29 de abril de 2026.

MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO

Prezados Acionistas,

É com grande satisfação que convidamos a todos a participarem da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária de 2026, que será realizada em 29 de abril, às 11h (horário de Brasília), de modo exclusivamente virtual, com participação por meio de link de webcast.

Em 2022, tomamos a corajosa decisão de regressar às nossas origens. Depois de um ciclo de expansão global iniciado em 2012, implementamos uma exitosa estratégia de reorganização da estrutura de capital e de simplificação corporativa. Encerrada essa etapa após a venda das operações da Aesop, The Body Shop e da Avon Internacional, entramos em 2026 com uma empresa mais leve, ágil e preparada para um novo e vigoroso ciclo de expansão, focado no crescimento dos negócios na América Latina – região na qual a Natura é líder em Beleza e Cuidados Pessoais.

Para apoiar esse ciclo que se inicia, um novo Acordo de Acionistas foi celebrado entre os Fundadores e os demais membros signatários do acordo anterior, pelo prazo de 10 anos, mantendo suas participações acionárias inalteradas e reafirmando seu sólido compromisso com o futuro da empresa. Também demos início a uma cuidadosa e planejada evolução em nossa governança para fortalecer as competências necessárias para apoiar o modelo de negócios, a execução da estratégia e os planos de futuro, preservando a cultura e os valores da Natura.

Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos decidiram migrar do Conselho de Administração para um novo Conselho Consultivo, sem atribuição deliberativa, a ser constituído e eleito nos termos da Proposta da Administração. Este Conselho será dedicado a promover a preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura, bem como a perpetuação do legado dos seus Fundadores.

Após liderar o bem sucedido processo de simplificação corporativa, deixarei a Presidência do Conselho de Administração e, compartilhando da mesma filosofia empresarial da Natura, integrarei o Conselho Consultivo, completando sua composição.

Alessandro Carlucci será indicado pela Administração para assumir a posição de Presidente do Conselho. Alessandro já é membro do Conselho de Administração e atuou por anos como executivo da Natura, sendo conhecedor do negócio e tendo experiência na participação em diversos outros Conselhos.

Como parte do processo de transição dos Fundadores, e contando com a sua total confiança, Pedro Villares, Guilherme Passos e Luiz Guerra são indicados para integrar o Conselho e contribuir com sua larga experiência no mundo dos negócios.

O Conselho de Administração continuará a contar com a participação de Duda Kertesz e João Paulo Ferreira (nosso CEO), que aportam conhecimento da nossa indústria e do nosso modelo de negócios.

Apresentamos, ainda, a chegada de Flávia Almeida e Gabriela Comazzetto, que trazem novas competências e experiências fundamentais para o apoio à execução de nossa estratégia neste novo ciclo.

Deixarão, por fim, o nosso conselho, Bruno Rocha e Gilberto Mifano. Com o dever mais que cumprido, foram, ao lado dos demais conselheiros, fundamentais no sucesso desse ciclo que se encerra. Gilberto Mifano permanecerá como líder do comitê de auditoria e finanças.

Estamos seguros e confiantes de que entraremos neste novo ciclo com as capacidades, a estrutura e a governança que precisamos para impulsionar a ambição estratégica da empresa. Um ciclo de fortalecimento dos valores da Natura, com ganhos de velocidade, eficiência e inovação, capaz de gerar prosperidade para clientes, consultoras, colaboradores, fornecedores e investidores e contribuir para a construção de um mundo melhor.

Agradecemos imensamente a todos que fazem parte desta história, por suas contribuições pessoais e profissionais que possibilitaram à Natura ingressar neste novo capítulo.

Convidamos a todos a analisarem esta Proposta da Administração, que reflete nossa confiança no futuro e nossa disciplina no presente.

Fábio Colletti Barbosa

Presidente do Conselho de Administração



ÍNDICE

1. Informações sobre as matérias sujeitas a deliberação	1
2. Proposta da Administração	2
3. ANEXO I - Item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81	9
4. ANEXO II - Item 8 do Formulário de Referência da Companhia	43
5. ANEXO III - Itens 7.3 a 7.6 do Formulário de Referência da Companhia	91
6. ANEXO IV - Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A. consolidado	101

1. Informações sobre as matérias sujeitas a deliberação

Todas as informações e documentos previstos na Resolução da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM") nº 81, de 29 de março de 2022 ("Resolução CVM 81"), relacionados às matérias a serem deliberadas nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia" ou "Natura"), a serem realizadas às 11h00 do dia 29 de abril de 2026, de modo exclusivamente digital, com participação por meio do sistema eletrônico "Ten Meetings" ("AGOE" ou "Assembleias"), assim como as demais informações e documentos pertinentes ao exercício do direito de voto pelos acionistas encontram-se à disposição dos acionistas da Companhia ("Acionistas") em sua sede e no site de relações com investidores (<https://ri.natura.com.br>), da CVM (www.gov.br/cvm) e da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3") (www.b3.com.br).

De acordo com o Edital de Convocação a ser divulgado nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei das S.A."), as Assembleias terão a seguinte ordem do dia:

Em Assembleia Geral Ordinária:

- (1) tomar as contas dos administradores relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025;
- (2) examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do relatório dos auditores independentes e do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças; e
- (3) fixar a remuneração global dos administradores da Companhia, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os Acionistas deliberarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2026.

Em Assembleia Geral Extraordinária:

- (1) deliberar sobre a inclusão do novo artigo 27 do Estatuto Social, para instituir o Conselho Consultivo como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Natura, sem funções executivas nem poderes de representação da Companhia, tendo por finalidade zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura, bem como assegurar a perpetuação do legado de seus fundadores, com a consequente renumeração dos artigos subsequentes e referências cruzadas ao longo do Estatuto Social;
- (2) deliberar sobre a alteração do §1º do atual artigo 25 do Estatuto Social, para ajustar a redação das disposições inerentes à presidência do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- (3) deliberar sobre a alteração do artigo 40 do Estatuto Social (novo artigo 41), para esclarecer a abrangência das disposições finais e transitórias relativas à não-aplicação da Seção II do Capítulo IV (OPA por Atingimento de Participação Relevante) a determinadas pessoas;
- (4) deliberar sobre a consolidação do Estatuto Social da Companhia, de forma a refletir as alterações previstas nos itens 1 a 3 acima, caso aprovadas;
- (5) deliberar sobre a substituição ou reeleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia com o objetivo de permitir a recomposição do órgão e a unificação dos mandatos para o próximo biênio;
- (6) deliberar sobre a definição do número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia para um novo mandato unificado de 2 (dois) anos;
- (7) deliberar acerca da independência dos candidatos para os cargos de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia;
- (8) deliberar sobre a eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia; e
- (9) caso aprovada a alteração do Estatuto Social para criação do Conselho Consultivo, nos termos do item (1) acima, deliberar sobre a eleição dos membros do Conselho Consultivo da Companhia.

2. Proposta da Administração

A Administração da Companhia submete à deliberação dos Acionistas, nas Assembleias, as seguintes propostas relativas às matérias da ordem do dia, acompanhadas das informações relevantes para o exercício do direito de voto pelos Acionistas.

Em Assembleia Geral Ordinária:

(1) tomar as contas dos administradores relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

A Administração da Companhia submete à deliberação dos Acionistas a aprovação das contas dos administradores relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, as quais são instrumentalizadas por meio do Relatório da Administração e das demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria.

As demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria foram aprovadas pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 11 de março de 2026, com base no parecer do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, que recomendou a aprovação.

Os auditores independentes emitiram, em 16 de março de 2026, relatório de auditoria com opinião sem ressalvas sobre as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025.

O relatório anual da administração e as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhados do relatório dos auditores independentes e do relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, foram divulgados no dia 16 de março de 2026, no site de Relações com Investidores da Companhia e por meio do Sistema Empresas.Net, nos termos da Resolução da CVM nº 166, de 1º de setembro de 2022.

Além dos demais documentos aplicáveis, nos termos da Resolução CVM 81, os documentos abaixo estão disponíveis para consulta na página de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.natura.com>), na página da CVM (www.gov.br/cvm) e na página da B3 (www.b3.com.br):

- Relatório da Administração;
- Demonstrações Financeiras;
- Comentários dos Diretores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81, os quais também constam do Anexo I desta Proposta;
- Relatório dos Auditores Independentes;
- Relatório Anual do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças;
- Declaração sobre as Demonstrações Financeiras; e
- Declaração sobre o Relatório dos Auditores Independentes.

Diante do exposto, a Administração propõe aos Acionistas a aprovação do Relatório da Administração e das respectivas contas dos administradores referentes ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2025.

(2) examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes e do Relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças.

A Administração propõe a aprovação das demonstrações financeiras relativas ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, as quais estão acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes e do Relatório do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, e encontram-se à disposição dos Acionistas nos termos da regulamentação aplicável.

Considerando que, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, a Companhia apurou prejuízo no montante de R\$ 1.785.237.893,52, o qual foi integralmente absorvido pelas reservas de lucros, com a consequente redução do respectivo saldo para R\$ R\$ 3.910.680.096,13 ao final do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, nos termos do artigo 189 da Lei das S.A., conforme decisão do Colegiado da CVM de 27 de setembro de 2011 (Processo CVM nº RJ2010/14687), em função de apuração de prejuízo, a Companhia não é obrigada a apresentar as informações indicadas no Anexo A da Resolução CVM 81.

Para mais informações sobre a matéria, consulte o [Anexo II](#) desta Proposta da Administração, que contém as informações exigidas pelo item 2 do Formulário de Referência e pela Resolução CVM 81.

(3) fixar a remuneração global dos administradores da Companhia, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os Acionistas da Companhia deliberarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2026.

A Administração da Companhia propõe fixar a remuneração global dos administradores, referente ao período até a data da assembleia geral ordinária em que os Acionistas votarem sobre as demonstrações financeiras relativas ao exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2026, considerando o período de maio de 2026 a abril de 2027, no valor total de até R\$ 65.949.026,97 (sessenta e cinco milhões, novecentos e quarenta e nove mil, vinte e seis reais e noventa e sete centavos), incluindo remuneração fixa, variável e baseada em ações.

Do montante global proposto, estima-se que até R\$ 18.568.232,24 (dezoito milhões, quinhentos e sessenta e oito mil, duzentos e trinta e dois reais e vinte e quatro centavos) sejam destinados ao Conselho de Administração e até R\$ 47.380.794,73 (quarenta e sete milhões, trezentos e oitenta mil, setecentos e noventa e quatro reais e setenta e três centavos) à Diretoria Estatutária, observada a alocação interna a ser oportunamente definida nos termos da governança da Companhia e da regulamentação aplicável.

Essa proposta considera a prática histórica da Companhia de aprovar a remuneração alinhada ao ciclo de gestão e às metas estratégicas definidas para o período. A proposta de 2026 está alinhada ao aprovado na Assembleia de 2025, com o valor proposto para 2026 ficando 0,1% acima de 2025.

Estrutura de Remuneração

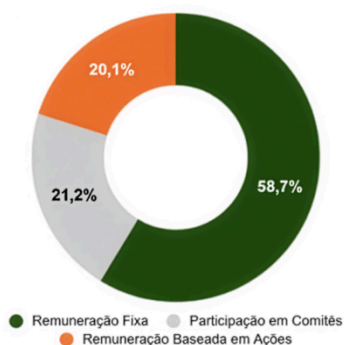
A estratégia de remuneração da Companhia continua baseada no *Triple Bottom Line*, focada em "pessoas (social), planeta (ambiental) e lucro (econômico)" à medida que avançamos para o ano de 2026. A Natura reconhece a importância de ter uma equipe de gestão altamente qualificada para orientar e conduzir o seu caminho de crescimento, executar uma estratégia de negócios com propósito e criar valor para todas as partes interessadas.

A estrutura de remuneração da Companhia considera os padrões competitivos do mercado, as exigências regulatórias, a estratégia de negócios e o alinhamento com os interesses dos Acionistas. Como prática de mercado e de acordo com o propósito de alinhar os interesses de acionistas, nossa estrutura de remuneração inclui componentes fixos e variáveis, sendo que os últimos abrangem incentivos de curto e longo prazo. Predominantemente variável, a remuneração executiva depende do cumprimento das metas de desempenho para distribuição do componente de curto prazo, e vincula criação de valor a longo prazo. Os indicadores de desempenho (KPIs) foram definidos para refletir o atual modelo operacional da Companhia e a visão estratégica para 2026. Este realinhamento prioriza a captura de valor e a disciplina financeira, fortalecendo a autonomia e a accountability dos negócios em uma estrutura mais ágil e simplificada. Para o ciclo de 2026, a proposta mantém o compromisso com a geração de impacto positivo, integrando indicadores financeiros e metas socioambientais nos incentivos de curto prazo, assegurando a coerência entre a remuneração dos executivos e a estratégia de crescimento sustentável da Natura.

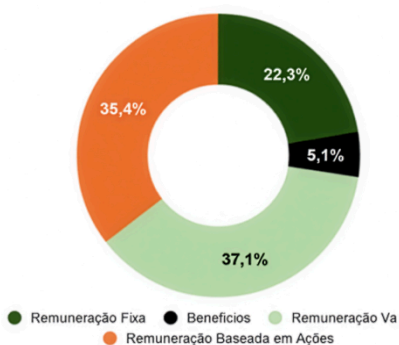
Para mais informações sobre a remuneração total do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária com relação aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025 e 2026, vide [Anexo II](#) a esta Proposta da Administração, que contém as informações do item 8 do Formulário de Referência.

Remuneração Total para o período entre maio de 2026 e abril de 2027

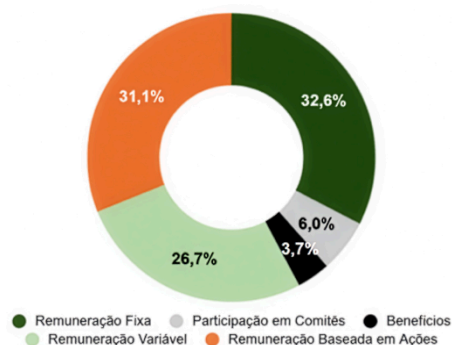
Conselho de Administração



Diretoria Estatutária



Total



A Remuneração Variável Anual (incentivo de curto prazo) será concedida com uma meta mínima de EBITDA que deve ser atingida para que os recursos sejam liberados. Assumindo que o piso seja alcançado, o desempenho é avaliado com base em um *scorecard* que reúne métricas financeiras como geração de caixa, entre outras, bem como crescimento e metas sociais e ambientais.

A Remuneração Baseada em Ações (incentivo de longo prazo) destinada exclusivamente a liderança sênior, tem prazo de vesting de 3 (três) anos e é composta por um "Programa de Coinvestimento" e um "Programa de Incentivo de Longo Prazo" para reforçar o alinhamento dos interesses da administração com nossos Acionistas.

Para fortalecer esse compromisso, a Natura, como uma companhia movida por propósitos, estabeleceu pesos relevantes para as métricas ambientais e sociais nos programas de incentivo de curto, conforme apresentado no gráfico abaixo:

Curto Prazo		
Métricas da Remuneração Variável Anual		
Crescimento/Receita	Competitividade de mercado	10%
Margem/ Gestão Financeira	Margem EBITDA Fluxo de Caixa Livre para a Empresa	60%
Compromisso com a Vida/ Social e Ambiental	Social: % de pessoas de grupo de sub-representados em posições gerenciais Ambiental: Emissões Absolutas de Carbono	30%

Para mais informações sobre a estrutura de remuneração da administração, ver item 8 do Formulário de Referência no [Anexo II](#) desta Proposta.

A Política de Remuneração de Administradores da Companhia está disponível para consulta na página de relações com investidores da Companhia e no site da CVM (www.gov.br/cvm).

(4) instalação do Conselho Fiscal

Apesar de não constar da ordem do dia da AGOE, a Resolução CVM nº 77/22 permite que Acionistas representando no mínimo 2% do total das ações com direito a voto de emissão da Companhia possam requerer a instalação do Conselho Fiscal. Nesse sentido, por exigência legal, o Boletim de Voto a Distância contém a seguinte simples pergunta:

"Deseja solicitar a instalação do Conselho Fiscal, nos termos do artigo 161 da Lei nº 6.404, de 1976?"

[] Sim [] Não [] Abster-se."

A Companhia entende que o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças é suficiente para desempenhar adequadamente as funções de supervisão. O Comitê, atualmente composto por um conselheiro independente e dois membros externos independentes, todos altamente capacitados e reconhecidos por sua expertise profissional, tem a missão de assegurar a operacionalização e o monitoramento dos procedimentos de auditoria interna e externa, dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos e à coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio à luz da legislação e regulamentação aplicáveis e, historicamente, tem desempenhado suas funções de forma diligente. Assim, coerente com sua busca por uma estrutura corporativa enxuta e pelas razões acima, a Companhia entende que a instalação do Conselho Fiscal seria redundante e representaria um custo adicional à estrutura atual.

Nos termos do artigo 36, § 2º, da Resolução CVM 81, caso não haja candidatos ao Conselho Fiscal, a solicitação de instalação do Conselho Fiscal formulada por meio do boletim de voto a distância fica sem efeito. Portanto, para que seja instalado o Conselho Fiscal, deve haver indicação de candidatos a membros efetivos e suplentes, incluindo as informações exigidas pelo artigo 11 da Resolução CVM 81.

Em Assembleia Geral Extraordinária:

(1) deliberar sobre a inclusão do novo artigo 27 do Estatuto Social, para instituir o Conselho Consultivo como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Natura, sem funções executivas nem poderes de representação da Companhia, tendo por finalidade zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura, bem como assegurar a perpetuação do legado de seus fundadores, com a consequente renumeração dos artigos subsequentes e referências cruzadas ao longo do Estatuto Social.

A Administração propõe a inclusão de novo artigo, a ser numerado como artigo 27 do Estatuto Social, para instituir o Conselho Consultivo como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Natura, sem funções executivas nem poderes de representação da Companhia, cuja competência será, primordialmente, zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura, bem como assegurar a perpetuação do legado de seus fundadores.

Trata-se de mecanismo de governança destinado a preservar os propósitos, o modo de condução dos negócios e o legado histórico que inspiraram e contribuíram para o desenvolvimento da Companhia, servindo como instância de consulta e aconselhamento para que os administradores da Companhia promovam a continuidade da identidade institucional da Natura. O Conselho Consultivo contribuirá, assim, para a perpetuação do negócio nas próximas gerações e para a transição dos fundadores, que deixam seus cargos no Conselho de Administração após 27 (vinte e sete) anos de atuação, iniciada em outubro de 1998.

Eventuais recomendações emitidas pelo Conselho Consultivo serão voltadas a assuntos que possam ter impacto relevante na reputação, na imagem institucional ou nos valores da Natura, não vinculando a administração da Companhia.

O novo dispositivo passará a vigorar com a seguinte redação:

"SEÇÃO III. DO CONSELHO CONSULTIVO.

Artigo 27 – O Conselho Consultivo é composto por 3 a 5 membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato de 10 (dez) anos.

Parágrafo 1º – O Conselho Consultivo não possui funções executivas nem poderes de representação da Companhia, e tem por finalidade zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura e pela perpetuação do legado dos seus fundadores.

Parágrafo 2º – Os membros do Conselho Consultivo deverão ter comprovada experiência profissional de, pelo menos, 25 (vinte e cinco) anos na administração de companhias líderes nos seus setores de atuação, no Brasil e/ou no exterior.

Parágrafo 3º – Os membros do Conselho Consultivo não serão remunerados pelo exercício de suas atribuições.

Parágrafo 4º – Competirá ao Conselho Consultivo:

(i) zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura da Natura;

(ii) ser um espaço de reflexão ativa sobre a perenização da filosofia empresarial e do legado dos fundadores da Companhia; e

(iii) manifestar-se sobre assuntos que possam ter impacto relevante na reputação, na imagem institucional ou nos valores da Natura, emitindo, quando julgar adequado, recomendações não-vinculativas à administração da Companhia.

Parágrafo 5º – Os membros do Conselho Consultivo, quando convidados, participarão de reuniões com administradores e colaboradores da Companhia.

Parágrafo 6º – O Conselho Consultivo poderá aprovar Regimento Interno estipulando regras adicionais referentes à condução de suas reuniões e outras matérias julgadas pertinentes pelos membros do Conselho Consultivo.

Parágrafo 7º – Os membros do Conselho Consultivo deverão exercer as funções que este Estatuto Social e o

Regimento Interno lhes atribuírem com observância estrita às normas legais e regulamentares cabíveis, inclusive, no que for aplicável, os deveres impostos aos administradores da Companhia no Capítulo XII, Seção IV, da Lei nº 6.404/76, nos termos de seu artigo 160.”

Caso aprovada a proposta, haverá a consequente renumeração dos artigos subsequentes e referências cruzadas ao longo do Estatuto Social.

(2) deliberar sobre a alteração do §1º do atual artigo 25 do Estatuto Social, para ajustar a redação das disposições inerentes à presidência do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças.

A Administração da Companhia propõe a alteração do §1º do atual artigo 25 do Estatuto Social visando ajustar a redação das disposições inerentes à presidência do Comitê de Auditoria, de Gestão de Risco e de Finanças, que passará a vigorar com a seguinte nova redação:

"Subseção IV

DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE FINANÇAS

Artigo 25 - O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças ("Comitê de Auditoria"), órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional e aderente aos requisitos do comitê auditoria estatutário previsto nas normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e no Regulamento do Novo Mercado, deverá ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo que:

Parágrafo 1º - O Comitê de Auditoria será coordenado por um Presidente designado no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria.”

(3) deliberar sobre a alteração do artigo 40 do Estatuto Social (novo artigo 41), para esclarecer a abrangência das disposições finais e transitórias relativas à não-aplicação da Seção II do Capítulo IV (OPA por Atingimento de Participação Relevante) a determinadas pessoas.

A administração da Companhia propõe a alteração da redação do atual artigo 40 do Estatuto Social para esclarecer a abrangência das disposições finais e transitórias relativas à não-aplicação dos dispositivos da Seção II do Capítulo IV do Estatuto Social, que tratam da "OPA por atingimento de participação relevante" a determinadas pessoas.

Os ajustes de redação propostos não alteram a abrangência da exceção prevista no atual artigo 40 do Estatuto Social, apenas esclarecem que os signatários do atual Acordo de Acionistas da Natura e seus cessionários permitidos, incluindo herdeiros e sucessores, continuarão excetuados da obrigação de realização de OPA por Atingimento de Participação Relevante de que trata referido artigo, a despeito do término do prazo de vigência do referido Acordo.

Dessa forma, o artigo 40 do Estatuto Social será renumerado como artigo 41 e passará a vigorar com a seguinte nova redação:

"Artigo 41 - O disposto na Seção II do Capítulo IV deste Estatuto Social não se aplica (i) aos acionistas que já detinham, individualmente ou em conjunto com um ou mais acionistas vinculados por acordo de voto, ações e/ou outros direitos sobre ações representativas de 25% (vinte e cinco por cento) ou mais do capital social da Companhia quando da obtenção do registro de companhia aberta pela Natura ("Acionistas Originais"), nem (ii) aos (ii.a) sucessores, descendentes, cônjuges, herdeiros, legatários, donatários, usufrutuários ou curadores dos Acionistas Originais

("Cessionários dos Acionistas Originais") ou (ii.b) às sociedades, aos fundos de investimento, aos trusts ou às entidades fiduciárias similares que sejam controladas, controladoras, estejam sob o controle comum e/ou tenham como beneficiárias finais quaisquer dos Acionistas Originais e/ou dos Cessionários dos Acionistas Originais."

(4) deliberar sobre a consolidação do Estatuto Social da Companhia, de forma a refletir as alterações previstas nos itens 1 a 3 acima, caso aprovadas.

A administração da Companhia propõe a aprovação da consolidação do Estatuto Social, refletindo as alterações propostas no item 2 acima e a renumeração e correção de referências cruzadas, conforme a versão consolidada constante do Anexo IV da presente Proposta da Administração.

As alterações ao Estatuto Social, caso aprovadas, estão evidenciadas no Quadro Comparativo constante do Anexo V da presente Proposta da Administração.

(5) deliberar sobre a substituição ou reeleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia com o objetivo de permitir a recomposição do órgão e a unificação dos mandatos para o próximo biênio.

Considerando a profunda alteração da atual composição do Conselho de Administração, que compreende a saída de 6 (seis) de seus atuais membros, a saber, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Pedro Luiz Barreiros Passos, Guilherme Peirão Leal, Fábio Colletti Barbosa, Bruno de Araujo Lima Rocha e Gilberto Mifano, a Administração da Companhia propõe a substituição ou reeleição dos atuais membros do Conselho de Administração da Companhia, com o objetivo de permitir a recomposição do órgão e a unificação dos mandatos para o próximo biênio. Para tanto, os seis membros do Conselho de Administração a serem substituídos apresentaram suas renúncias, com eficácia a partir da data da Assembleia Geral Ordinária, e os membros João Paulo Brotto Ferreira Gonçalves, Alessandro Giuseppe Carlucci e Maria Eduarda Mascarenhas Kertész, que se propõe sejam reeleitos, colocaram seus cargos à disposição dos Acionistas, a fim de que possam votar a proposta de substituição ou reeleição dos membros do Conselho de Administração, conforme chapa indicada na proposta para o item 8 abaixo.

(6) deliberar sobre a definição do número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia para um novo mandato unificado de 2 (dois) anos.

Nos termos do artigo 16 do Estatuto Social da Companhia, o Conselho de Administração da Companhia deve ser composto por, no mínimo, 7 (sete) e, no máximo, 9 (nove) membros.

A Administração propõe que o Conselho de Administração seja composto por 8 (oito) membros, seja em caso de eleição por chapa ou de adoção do procedimento de voto múltiplo.

Caso os Acionistas minoritários titulares, individualmente ou em bloco, observado o disposto no artigo 141 da Lei das S.A. e no Estatuto Social da Companhia, de 10% (dez por cento) ou mais de ações da Companhia, elejam em votação em separado um membro para o Conselho de Administração da Companhia, propõe-se que o Conselho de Administração seja composto por 9 (nove) membros.

(7) deliberar acerca da independência dos candidatos para os cargos de membros independentes do Conselho de Administração da Companhia.

Nos termos do artigo 17 do Regulamento do Novo Mercado, a caracterização dos indicados ao Conselho de Administração como membros independentes deve ser objeto de deliberação pela Assembleia Geral da Companhia.

Os candidatos a Conselheiros Independentes propostos pela administração são: Alessandro Giuseppe Carlucci, Flavia Buarque de Almeida, Gabriela Chaves Schwery Comazzetto e Maria Eduarda Mascarenhas Kertész. Para maiores informações sobre os candidatos a Conselheiros Independentes, vide documento constante do Anexo III desta Proposta.

Nos termos do artigo 17, inciso I, do Regulamento do Novo Mercado, a Companhia obteve a declaração dos candidatos indicados acima, na qual atestaram o seu enquadramento nos critérios estabelecidos no Regulamento do Novo Mercado.

Além disso, o Conselho de Administração da Companhia manifesta-se favoravelmente ao enquadramento dos candidatos listados acima nos critérios de independência estabelecidos no Regulamento do Novo Mercado.

Considerando o exposto acima, a Administração propõe aos Acionistas que aprovem, no âmbito da Assembleia Geral Extraordinária, o enquadramento de Alessandro Giuseppe Carlucci, Flavia Buarque de Almeida, Gabriela Chaves Schwery Comazzetto e Maria Eduarda Mascarenhas Kertész como candidatos a membros independentes do Conselho de Administração.

(8) deliberar sobre a eleição dos membros do Conselho de Administração da Companhia.

A Administração propõe os candidatos a seguir para compor o Conselho de Administração, com prazo de mandato unificado de 2 (dois) anos, que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os Acionistas da Companhia deliberarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2027.

- Alessandro Giuseppe Carlucci (independente);
- Flavia Buarque de Almeida (independente);
- Gabriela Chaves Schwery Comazzetto (independente);
- Guilherme Ruggiero Passos;
- João Paulo Brotto Ferreira Gonçalves;
- Luiz Francisco Guerra;
- Maria Eduarda Mascarenhas Kertész (independente);
- Pedro Cruz Villares.

As informações requeridas pelo artigo 11, inciso I, da Resolução CVM 81, integram o Anexo III à presente Proposta. A votação dos candidatos acima propostos será feita por chapa única, a ser eleita por voto majoritário, salvo se for validamente requerida a adoção de procedimento de voto múltiplo.

Os Acionistas representando, no mínimo, 5% (cinco por cento) do capital social, poderão requerer, por escrito, a adoção do procedimento de voto múltiplo à Companhia, nos termos da Resolução CVM nº 70, de 22 de março de 2022 ("Resolução CVM 70").

Se validamente requerida a adoção de procedimento de voto múltiplo, serão atribuídos a cada ação tantos votos quantos sejam os cargos a serem preenchidos no Conselho de Administração da Companhia, sendo permitido ao Acionista o direito de acumular votos em um só candidato ou distribuí-los entre vários candidatos.

Os Acionistas que pretendam requerer a adoção do processo de voto múltiplo deverão fazê-lo, por escrito, à Companhia, até as 11h00 do dia 27 de abril de 2026, por meio do endereço de e-mail ri@natura.net, contendo o seguinte assunto: "Voto Múltiplo AGOE 2026".

Adicionalmente, os Acionistas minoritários titulares, individualmente ou em bloco, observado o disposto no artigo 141 da Lei das S.A. e no Estatuto Social da Companhia, de 10% (dez por cento) ou mais de ações da Companhia, terão o direito de eleger, em votação em separado, um membro para o Conselho de Administração da Companhia.

Apenas poderão exercer o direito de eleger em separado membros do Conselho de Administração da Companhia os Acionistas que comprovarem a titularidade ininterrupta de participação acionária mínima exigida para o exercício de tal direito durante os 3 (três) meses imediatamente anteriores à realização das Assembleias.

(9) caso aprovada a alteração do Estatuto Social para criação do Conselho Consultivo, nos termos do item (1) acima, deliberar sobre a eleição dos membros do Conselho Consultivo da Companhia.

A Administração propõe, caso aprovada a alteração do Estatuto Social para criação do Conselho Consultivo, nos termos do item (1) acima, os nomes a seguir para compor o Conselho Consultivo, com prazo de mandato de 10 (dez) anos, a se encerrar na data de realização da Assembleia Geral Ordinária em que os acionistas da Companhia deliberarem acerca das

demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2035:

- Pedro Luiz Barreiros Passos;
- Antônio Luiz da Cunha Seabra;
- Guilherme Peirão Leal; e
- Fábio Colletti Barbosa.

As informações requeridas pelo artigo 11, inciso I, da Resolução CVM 81, integram o Anexo III à presente Proposta.

* * *

NATURA COSMÉTICOS S.A.

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA
A SEREM REALIZADAS EM 29 DE ABRIL DE 2026**

ANEXO I

Item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81

Comentários dos Diretores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 2 do Formulário de Referência e da Resolução CVM 81

2.1. Condições financeiras e patrimoniais gerais

Neste item 2.1, os Diretores da Companhia trazem sua visão e percepção sobre os negócios, atividades e desempenho da Companhia, e levam em consideração as informações financeiras referentes aos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023.

Importante ressaltar que em 01 de julho de 2025 foi concluída a reorganização societária envolvendo a Companhia e sua antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., por meio da qual a Companhia passou a incorporar, direta ou indiretamente, as participações e atividades anteriormente detidas pela Natura &Co Holding S.A.

Em decorrência dessa operação, as demonstrações financeiras da Companhia passaram a refletir, de forma consolidada, os negócios do grupo Natura, incluindo suas operações no Brasil e no exterior, o que impacta a comparabilidade das informações históricas anteriores à reorganização.

Para informações mais detalhadas sobre o assunto, sugerimos a leitura, em conjunto, de nossas demonstrações financeiras consolidadas auditadas, destacadamente a referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 disponíveis no website da Companhia¹, da CVM (gov.br/cvm) e da B3 (www.b3.com.br).

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

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

(a) condições financeiras e patrimoniais gerais

A Diretoria acredita que as condições financeiras e patrimoniais da Companhia são suficientes para a implementação de seu plano de negócios e cumprimento de suas obrigações de curto e longo prazo. Não obstante, a Diretoria revisa regularmente as principais métricas de liquidez e financeiras descritas abaixo para avaliação de seus negócios atuais e prioridades para novos investimentos.

A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis em instituições financeiras, é capaz de suportar o financiamento de suas atividades e cobrir a necessidade de recursos para a realização do plano de negócios da Companhia, o que é evidenciado nos dados referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, como os índices de liquidez corrente (total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante) e geral (soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante), que correspondem respectivamente a 1,7 e 1,8, e pelo valor mantido em caixa, incluindo os títulos e valores mobiliários de curto prazo, pela Companhia no montante de R\$ 2,7 bilhões.

A geração de caixa da Companhia, juntamente com as linhas de crédito disponíveis em instituições financeiras, é capaz de suportar o financiamento de suas atividades e cobrir a necessidade de recursos para a realização do plano de negócios da Companhia, o que é evidenciado nos dados referentes ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, como os índices de liquidez corrente (total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante) e geral (soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante), que correspondem respectivamente a 2,0 e 1,8, e pelo valor mantido em caixa, incluindo os títulos e valores mobiliários de curto prazo, pela Companhia no montante de R\$ 3,4 bilhões.

¹ No site de Relações com Investidores da Companhia (<https://ri.naturaeco.com/>), clique em "Resultados e apresentações", "Central de resultados" e depois em "Demonstrações Financeiras em Padrões Internacionais".

Nos dados do encerramento do exercício social em 31 de dezembro de 2023, como os índices de liquidez corrente (total de ativo circulante dividido pelo total de passivo circulante) e geral (soma de ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante), respectivamente de 2,1 e 1,9, e pelo valor mantido em caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo, pela Companhia no montante de R\$ 3,2 bilhões.

A Companhia possui ainda acordos de financiamento de fornecedores (“risco sacado”) junto a instituições financeiras com o intuito de facilitar os procedimentos administrativos para que os fornecedores adiantem recebíveis relacionados às compras de rotina da Companhia. Conforme divulgado nas demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, estas operações não alteram os valores, natureza e tempestividade do passivo (incluindo prazos, preços e condições previamente pactuados) e não incidem quaisquer encargos financeiros ou garantia para a Companhia.

Dessa forma, a Companhia determinou que esses valores continuam a fazer parte do capital de giro utilizado no ciclo operacional normal da Companhia e não representam parte do financiamento obtido por ela. Essas transações são ainda apresentadas como parte das atividades operacionais nas demonstrações dos fluxos de caixa da Companhia.

A tabela abaixo representa nosso endividamento em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 (em milhões de R\$):

	31 de dezembro de		
	2025	2024	2023
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)	100,5	36,3	158,7
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	6.074,9	2.353,1	2.353,6
Endividamento	6.175,4	2.389,4	2.512,3
Instrumentos financeiros derivativos - <i>Swap</i> (Valor justo)	(26,8)	111,25	82,6
Dívida Bruta (*)	6.148,6	2.500,7	2.594,9
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários de curto prazo circulantes e não circulantes	2.671,3	3.436,7	3.250,80
Dívida Líquida (*)	3.477,3	(936,1)	(655,9)

(*) Nestes valores de dívida não está contemplando o saldo de obrigação com os cotistas seniores do Natura Pay Fundo de Investimento em Direitos Creditórios Crédito Pessoal Responsabilidade Limitada (CNPJ nº 57.816.252/0001-00).

A variação da dívida líquida da Companhia, observada no quadro acima, está substancialmente impactada pela incorporação da antiga controladora do Grupo, a Natura &Co Holding S.A., em 1º de julho de 2025. Desta maneira, vale analisar a dívida líquida de R\$ 3.477 milhões da Companhia em 2025, com o montante de R\$ 2.389 milhões da Natura &Co Holding S.A. em 2024. Este aumento de R\$ 1.088 milhões foi fruto principalmente da desconsolidação dos ativos da Avon e da necessidade de caixa da Avon no primeiro semestre de 2025, que levaram a uma redução de R\$ 1.787 milhões no saldo de caixa da Companhia no período.

(b) estrutura de capital

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

A tabela abaixo apresenta nossa estrutura de capital em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 (em milhões de R\$, exceto percentuais):

	31 de dezembro de		
	2025	2024	2023
• Patrimônio líquido	12.976,7	9.209,9	9.373,0
• Passivos circulantes e não circulantes	15.994,6	11.105,3	10.184,3
• Total da fonte de capital	28.971,3	20.315,2	19.557,3
• Patrimônio líquido ⁽ⁱ⁾	44,79%	45,34%	47,93%

• Passivos circulantes e não circulantes ⁽ⁱⁱ⁾	55,21%	54,66%	52,07%
--	--------	--------	--------

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

⁽ⁱⁱ⁾ Representa todo o saldo passivo exigível da Companhia, incluindo (mas não limitado a) os passivos de financiamento como empréstimos, financiamentos, debêntures e passivo de arrendamento, divididos pelo total da fonte de capital.

Durante o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, o aumento dos valores referentes aos empréstimos, financiamentos e debêntures circulantes e não circulantes, incluindo passivos de arrendamento, se deu em razão dos seguintes fatores:

- Em 1º de julho de 2025, a Companhia concluiu a incorporação reversa da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. e suas controladas, com isso, incorporou ao seu balanço 3.925,5 milhões de dívidas da entidade Natura &Co Luxembourg Holdings SARL;
- Como efeito da incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding S.A., a Companhia concluiu, em 05 de novembro de 2025, o resgate antecipado parcial da 12ª emissão de debêntures no montante total de R\$218.636 (principal).

(c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023, a Companhia cumpriu integralmente seus compromissos financeiros, sendo que não há qualquer perspectiva de incapacidade financeira.

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

Adicionalmente, a Diretoria entende que seu comprometimento em honrar com suas obrigações a possibilita ter acesso a linhas de créditos adicionais em condições confortáveis para captação de recursos via endividamento com instituições financeiras ou, ainda, realizar eventual aumento de capital mediante emissão de novas ações, caso seja necessário.

A análise dos índices de liquidez corrente e liquidez geral demonstra a capacidade da Companhia de liquidação de seus compromissos de curto prazo. Conforme já destacado acima, os índices de liquidez corrente (representado pelo ativo circulante dividido pelo passivo circulante) e de liquidez geral (representado pela soma do ativo circulante e ativo não circulante dividido pela soma de passivo circulante e passivo não circulante) da Companhia em 31 de dezembro de 2025, correspondem a 1,7 e 1,8, respectivamente; em 31 de dezembro de 2024 correspondiam 2,0 e 1,8, respectivamente; e 31 de dezembro de 2023 correspondiam 2,1 e 1,9, respectivamente.

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

Nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023, as necessidades de caixa da Companhia consistiram em capital de giro, manutenção do endividamento, despesas de capital relacionadas a investimentos em operações, manutenção e ampliação de instalações.

Uma das principais fontes de financiamento para capital de giro e investimento em ativos não-circulantes da Companhia é a sua própria geração de caixa operacional.

As fontes de financiamento utilizadas pela Companhia para capital de giro e para investimentos de curto e longo prazo estão indicadas nos itens 2.1.f.

(e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

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

(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas

(i) Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

Em 31 de dezembro de 2025, tínhamos R\$ 6.074,9 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis de longo prazo, e R\$ 100,5 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis, de curto prazo, representando um aumento de R\$ 3.721,8 milhões ou 158,17% e um aumento de R\$ 64,2 milhões ou 176,86%, respectivamente, em comparação com 31 de dezembro de 2024. Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações associadas à captação por meio da emissão de debêntures vinculadas e não vinculadas a metas de sustentabilidade e também bonds vinculados e não vinculados a metas de sustentabilidade.

Em 31 de dezembro de 2024, tínhamos R\$ 2.353,1 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis de longo prazo e R\$ 36,3 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis, de curto prazo, representando uma redução de R\$ 0,5 milhões ou 0,02% e uma redução de R\$ 122,4 milhões ou 77,13%, respectivamente, em comparação com 31 de dezembro de 2023. Tais empréstimos e financiamentos consistiam principalmente em obrigações associadas à captação por meio da emissão de debêntures e notas promissórias.

Por sua vez, em 31 de dezembro de 2023, tínhamos R\$ 2.353,6 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis de longo prazo e R\$ 158,7 milhões em empréstimos e financiamentos, excluindo arrendamentos mercantis, de curto prazo, representando um aumento de R\$ 24,6 milhões ou 18,34% e uma redução de R\$ 5.134,5 milhões ou 68,57%, respectivamente, em comparação com 31 de dezembro de 2022. Tais empréstimos e financiamentos consistiam principalmente em obrigações associadas à captação por meio da emissão de títulos representativos de dívida ("notes"), debêntures e notas promissórias.

A tabela a seguir contém o cronograma de vencimento da dívida de longo prazo consolidada da Companhia em 31 de dezembro de 2025:

Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo	Valor (em milhões de R\$)
2027	196,2
2028	2.467,0
2029 em diante	3.411,6
Total	6.074,9

O resumo dos principais contratos de empréstimos e financiamentos bancários em 31 de dezembro de 2025 está demonstrado a seguir:

		Moeda	Vencimento		
Em milhões de R\$	31/12/2025	Captados em moeda local	Taxas Contratuais	Garantia	
FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)	2,8	Real	N/A	Juros de 3,5% a.a.	Aval da Companhia
Debêntures - CRI ^(a) (Sem metas de sustentabilidade)	885,0	Real	15 de setembro de 2027, 2029 e 2032	CDI + 0,8%; 6,8% + IPCA e 6,9% + IPCA com pagamentos semestrais	Não há
Debêntures vinculadas a métricas de sustentabilidade	1.328,2	Real	15 de junho de 2029	CDI + 1,20% com pagamentos semestrais (junho e dezembro)	Não há
Sustainability-Linked Bonds	2.462,5	Dólar	3 de maio de 2028	Juros de 4,125%, com pagamentos semestrais (maio e novembro)	Natura Cosméticos S.A.
Bonds - sem metas de sustentabilidade	1.496,8	Dólar	19 de abril de 2029	Juros de 6,0%, com pagamentos semestrais (abril e outubro)	Natura Cosméticos S.A.
Total Geral	6.175,4				

^(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. Estes empréstimos e financiamentos não estão sendo demonstrados líquidos de seus derivativos.

(ii) outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023, a Companhia possuía e possui relacionamento de longo prazo com instituições financeiras locais e internacionais que, ao longo dos últimos anos, viabilizaram o crescimento de suas atividades por meio de empréstimos e financiamentos.

Dentre estes estão incluídas as operações de financiamento de fornecedores, descritas em 2.1(a) acima e divulgadas nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2025 e 31 de dezembro de 2024.

Fornecedores		
	2025	2024
Fornecedores locais	4.712,5	4.382,0
Fornecedores estrangeiros ^(a)	192,1	65,1
Subtotal	4.904,6	4.447,1

^(a) Referem-se a importações e serviços denominados principalmente em dólares norte-americanos e euros

A Companhia possui contratos firmados com instituições financeiras de primeira linha, para estruturar diretamente com os seus principais fornecedores a operação denominada "risco sacado". Mais informações sobre os valores que fazem parte do acordo estão incluídas abaixo:

Financiamento de Fornecedores - Valores Contábeis	Consolidado
Valor contábil dos passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores	1.533,9
Montante pelo qual o fornecedor recebeu do provedor de financiamento	808,6
Prazos Médios de Pagamento (após a data da fatura)	
Obrigações sob o acordo de financiamento de fornecedores	102 dias
Obrigações que não estão sob o acordo de financiamento de fornecedores	75 dias

Não houve combinações comerciais relevantes que afetariam os passivos sob o acordo de financiamento de fornecedores em nenhum dos períodos (já que ambos os períodos apresentados incluem as operações adquiridas da Avon na América Latina).

(iii) grau de subordinação entre as dívidas

Nenhuma das dívidas da Companhia existentes nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 possuía ou possui cláusula específica de subordinação, de forma que não há relação de preferência entre elas. A dívida bruta é composta pelo somatório dos empréstimos e financiamentos, debêntures e os bonds (circulante e não circulante), garantidos por garantias fidejussórias, como aval e fiança. O grau de subordinação entre as dívidas da Companhia é determinado de acordo com as disposições da legislação brasileira em vigor, qual seja: (i) obrigações sociais e trabalhistas; (ii) impostos a recolher; (iii) passivos de arrendamento mercantil (garantia real); (iv) empréstimos e financiamentos; (v) créditos quirografários; (vi) créditos subordinados; e (vii) dividendos e juros sobre capital próprio.

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

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

A Companhia informa que possui apenas covenants relacionados a indicadores não financeiros e que estava em conformidade com tais cláusulas nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023.

(g) limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 a Companhia utilizou 100% dos financiamentos já contratados. Para maiores informações, vide itens 2.1 (d) e (e) deste Formulário de Referência.

(h) alterações significativas em itens das demonstrações de resultado e de fluxo de caixa

Demonstração do resultado

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais exercícios.

Em milhões de R\$	2025	A.V.	2024	A.V.	A.H.
RECEITA LÍQUIDA	21.823,5	100,0%	21.271,6	100,0%	2,6%
Custo dos produtos vendidos	(7.287,2)	-33,4%	(7.063,3)	-33,2%	3,2%
LUCRO BRUTO	14.536,3	66,6%	14.208,3	66,8%	2,3%
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com vendas, marketing e logística	(8.612,7)	-39,5%	(8.609,1)	-40,5%	0,0%
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	(3.096,5)	-14,2%	(2.536,4)	-11,9%	22,1%
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(544,7)	-2,5%	(418,1)	-2,0%	30,3%
Outras despesas operacionais, líquidas	(866,4)	-4,0%	(1.049,0)	-4,9%	-17,4%
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.416,0	6,5%	1.595,7	7,5%	-11,3%
Resultado financeiro	(866,9)	-4,0%	(545,5)	-2,6%	58,9%
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	549,1	2,5%	1.050,2	4,9%	-47,7%
Imposto de renda e contribuição social	(20,1)	-0,1%	(20,9)	-0,1%	-3,8%
LUCRO ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	529,0	2,4%	1.029,3	4,8%	-48,6%
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS					
PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	(2.314,2)	-10,6%	(268,7)	-1,3%	761,3%
(PREJUÍZO) / LUCRO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS	(1.785,2)	-8,2%	760,6	3,6%	-334,7%

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

Receita líquida

A receita líquida da Companhia em 31 de dezembro de 2025 foi de R\$ 21.823,5 milhões em comparação a R\$ 21.271,6 milhões em 2024, representando um aumento de R\$ 551,9 milhões ou 2,6%. Referido aumento decorreu principalmente do crescimento da marca Natura no Brasil.

Custos dos produtos vendidos

Os custos dos produtos vendidos totalizaram R\$ 7.287,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, representando um aumento de R\$ 223,9 milhões, ou 3,2%, quando comparada com o valor de R\$ 7.063,3 milhões,

referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Parte dessa variação é explicada pela variação na receita (de +2,6% no período), e parte é decorrente principalmente de maiores custos no México, que ainda não capturou todos benefícios da integração da integração das marcas Avon e Natura ("Onda 2").

Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 foi de R\$ 14.536,3 milhões, em comparação a R\$ 14.208,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, representando um aumento de R\$ 328,0 milhões ou 2,3%. Referido aumento foi menor do que a expansão da receita (que apresentou crescimento de 2,6% no período), refletindo custos maiores na Hispana, principalmente no México. Em termos de margem bruta, o resultado se manteve praticamente estável, 66,6% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 em comparação a 66,8% no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. No Brasil, a margem bruta encontra-se em patamar que acreditamos ser sustentável, enquanto na Hispana, a margem ainda está abaixo do seu potencial.

Despesas com vendas, marketing e logística

As despesas consolidadas com vendas, marketing e logística se mantiveram em 2025 no mesmo patamar do ano anterior, um montante de R\$ 8.612,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, em comparação com R\$ 8.609,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024.

Despesas administrativas, P&D, TI e projetos

As despesas administrativas, P&D, TI e logística totalizaram R\$ 3.096,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, em comparação a R\$ 2.536,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, representando um aumento de R\$ 560,1 milhões ou 22,1%. Esta variação é resultante principalmente de maiores despesas com projetos estruturantes na região, sendo os principais investimentos em modernização, digitalização e inovação, além da incorporação das despesas da estrutura da Holding, antes parte da Natura &Co Holding S.A. - incorporada a partir de 1º de julho de 2025.

Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes

A perda por redução ao valor recuperável apresentou aumento de 30,3%, passando de -R\$ 418,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro 2024 para -R\$544,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, associados principalmente à deterioração do cenário de inadimplência em algumas das principais regiões em que atuamos, como Brasil e Argentina.

Outras despesas operacionais, líquidas

Outras despesas operacionais líquidas totalizaram R\$ 866,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, uma redução de R\$ 182,6 milhões ou 17,4% quando comparado com o valor de R\$ 1.049,0 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Essa redução se deve principalmente à redução dos custos de transformação, associados às despesas relacionadas ao processo de integração da Onda 2 - majoritariamente relativas a desligamentos e a sistemas.

Lucro operacional antes do resultado financeiro

O Lucro operacional antes do resultado financeiro totalizou R\$ 1.416,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, uma redução de R\$ 179,7 milhões ou 11,3% quando comparado com o valor de R\$ 1.595,7 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Essa redução se deve majoritariamente ao aumento de despesas administrativas, P&D, TI e projetos, que teve incremento de R\$ 560,1 milhões no período, associado principalmente a maiores despesas com projetos estruturantes na região, sendo os principais investimentos em modernização, digitalização e inovação, além da incorporação das despesas da estrutura da Natura &Co Holding S.A.

Resultado Financeiro

O Resultado financeiro totalizou uma despesa de R\$ 866,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, um aumento de R\$ 321,4 milhões ou 58,9% quando comparado com a despesa de R\$ 545,5 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Esta variação em relação ao ano anterior se deve, majoritariamente, pelo impacto do *hedge* cambial, decorrente da flutuação do real frente ao dólar, além do aumento do

endividamento da Companhia, resultante da consolidação da dívida da Natura &Co Holding, a partir da incorporação da sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

Imposto de Renda e Contribuição Social

O imposto de renda e contribuição social auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 foi de R\$ 20,1 milhões, representando uma redução de R\$ 0,8 milhões ou 3,8% quando comparado ao valor de R\$ 20,9 milhões auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Esta rubrica se manteve estável nos dois períodos, de forma que o montante referente ao Imposto de Renda foi resultante, principalmente, de prejuízo fiscal na entidade brasileira.

Operações Descontinuadas

O prejuízo das operações descontinuadas totalizou R\$ 2.314,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, representando um aumento de R\$ 2.045,5 milhões ou 761,3% em comparação ao prejuízo de R\$ 268,7 milhões referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Esta variação decorre do efeito das operações de desinvestimento das controladas indiretas ACL, Avon CARD e Avon Rússia em 2025.

Lucro Líquido do exercício

Pelos motivos descritos acima, tivemos um prejuízo de R\$ 1.785,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, uma redução de R\$ 2.545,8 milhões ou 334,7% quando comparado ao lucro líquido de R\$ 760,6 milhões (equivalente a 3,6% da receita líquida) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. Tal variação resulta basicamente do desempenho negativo das atividades operacionais descontinuadas.

As tabelas constantes neste item apresentam um sumário das principais informações constantes das demonstrações de resultado consolidadas da Companhia para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2024 e 2023, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos.

Em milhões de R\$	2024	A.V.	2023	A.V.	A.H.
RECEITA LÍQUIDA	21.271,6	100,0%	14.928,2	100,0%	42,5%
Custo dos produtos vendidos	(7.063,3)	-33,2%	(5.037,7)	-33,7%	40,2%
LUCRO BRUTO	14.208,3	66,8%	9.890,5	66,3%	43,7%
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com vendas, marketing e logística	(8.609,1)	-40,5%	(5.658,1)	-37,9%	52,2%
Despesas administrativas, P&D, TI e projetos	(2.536,4)	-11,9%	(1.762,6)	-11,8%	43,9%
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(418,1)	-2,0%	(428,2)	-2,9%	-2,4%
Outras despesas operacionais, líquidas	(1.049,0)	-4,9%	(61,2)	-0,4%	1614,1%
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.595,7	7,5%	1.980,4	13,3%	-19,4%
Resultado financeiro	(545,5)	-2,6%	(2.113,1)	-14,2%	-74,2%
LUCRO (PREJUÍZO) ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.050,2	4,9%	(132,7)	-0,9%	-891,4%
Imposto de renda e contribuição social	(20,9)	-0,1%	588,2	3,9%	-103,6%

LUCRO ANTES DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	1.029,3	4,8%	455,5	3,1%	126,0%
OPERAÇÕES DESCONTINUADAS					
PREJUÍZO DAS OPERAÇÕES DESCONTINUADAS	(268,7)	-1,3%	5.984,4	40,1%	-104,5%
(PREJUÍZO) / LUCRO LÍQUIDO DOS EXERCÍCIOS	760,6	3,6%	6.439,9	43,1%	-88,2%

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

Receita líquida

A receita líquida da Companhia em 31 de dezembro de 2024 foi de R\$ 21.271,6 milhões em comparação a R\$ 14.928,2 milhões em 2023, representando um aumento de R\$ 6.343,4 milhões ou 42,5%. Referido aumento decorreu do forte crescimento da marca Natura no Brasil. O Modelo Combinado Brasil, que integrou as marcas Natura e Avon, e que abrangeu 12 meses em 2024 contra apenas 3 meses em 2023, gerou um crescimento de R\$ 3.813,0 milhões ("Combinado Brasil"). Por sua vez, a Natura Argentina registrou um aumento de receita de R\$ 1.427,5 milhões, dos quais R\$400,6 foram decorrentes da hiperinflação.

Custos dos produtos vendidos

Os custos dos produtos vendidos totalizaram R\$ 7.063,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, representando um aumento de R\$ 2.025,6 milhões, ou 40,2%, quando comparada com o valor de R\$ 5.037,7 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Essa variação é explicada, principalmente, por: (i) aumento de vendas da marca Natura, (ii) por efeito da base de comparação, pois no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 os números do modelo Combinado Brasil refletem 12 (doze) meses de custos comparado a somente 3 (três) meses no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, e (iii) as aquisições, ao longo do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, das operações da Avon na Argentina, Chile, Equador e Uruguai.

Lucro Bruto

O lucro bruto da Companhia no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 foi de R\$ 14.208,3 milhões, em comparação a R\$ 9.890,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, representando um aumento de R\$ 4.317,8 milhões ou 43,7%. Esta variação decorreu principalmente do: (i) aumento de vendas da marca Natura, (ii) por efeito da base de comparação, pois no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 os números do modelo Combinado Brasil refletem 12 (doze) meses de custos comparado a somente 3 (três) meses no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, e (iii) as aquisições das operações da Avon na Argentina, Chile, Equador e Uruguai ao longo do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024. A margem bruta no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 foi de 66,8% (em comparação a 66,3% do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023), sendo impactada principalmente pelo aumento nos preços de venda repassados ao longo do referido exercício social, bem como pelo modelo Combinado Brasil, que considerou 12 meses em 2024 contra apenas 3 meses em 2023, e pelo desempenho da Natura Argentina.

Despesas com vendas, marketing e logística

As despesas consolidadas com vendas, marketing e logística apresentaram aumento de 52,2%, para um custo de R\$ 8.609,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, em comparação com um custo de R\$ 5.658,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Esse aumento se deve principalmente às aquisições da Avon na América Latina (Chile, Argentina, Equador e Uruguai) e maiores investimentos em marketing e projetos estruturantes, que, por sua vez, foram reinvestidos em iniciativas de marketing (por exemplo, Rock in Rio e lançamento da campanha "Alta Perfumaria" da Natura).

Despesas administrativas, P&D, TI e projetos

As despesas administrativas, P&D, TI e logística totalizaram R\$ 2.536,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de

dezembro de 2024, em comparação a R\$ 1.762,6 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, representando um aumento de R\$ 773,8 milhões ou 43,9%. Esta variação é resultante principalmente do efeito de base comparação, resultante das aquisições das operações da Avon na Argentina, Chile, Equador e Uruguai no decorrer do exercício social de 2024, além do modelo Combinado Brasil refletir 12 (doze) meses de despesas comparado a somente 3 (três) meses no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023.

Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes

A perda por redução ao valor recuperável apresentou redução de 2,4%, passando de -R\$ 428,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 para -R\$418,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, associados principalmente à incorporação de saldos de controladas adquiridas no exercício (Avon Argentina, Chile, Equador e Uruguai), além da compra de recebíveis destas entidades anteriormente à conclusão da aquisição.

Outras despesas operacionais, líquidas

Outras despesas operacionais líquidas totalizaram R\$ 1.049,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, um aumento de R\$ 987,8 milhões ou 1.614,1% quando comparado com o valor de R\$ 61,2 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Esse aumento se deve principalmente a perdas relacionadas à baixas de recebíveis relacionada ao processo de reestruturação financeira (*Chapter 11*) da API e ACL, além dos custos de transformação - despesas associadas à integração da Onda 2 das marcas Natura e Avon na América Latina, majoritariamente relativas a reorganização de estrutura, e otimização do modelo comercial.

Lucro operacional antes do resultado financeiro

O Lucro operacional antes do resultado financeiro totalizou R\$ 1.595,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, uma redução de R\$ 384,7 milhões ou 19,4% quando comparado com o valor de R\$ 1.980,4 milhões, referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Essa redução se deve principalmente à incorporação da estrutura de despesas (tanto de vendas, como administrativas) das empresas adquiridas ao longo do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, além da incorporação de baixa de recebíveis relacionada ao *Chapter 11* da API e ACL.

Resultado Financeiro

O Resultado financeiro totalizou uma despesa de R\$ 545,5 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, comparado ao valor de R\$ 2.113,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023, representando uma redução de R\$ 1.567,6 milhões ou 74,2%. Esta variação em relação ao ano anterior se deve, principalmente, à redução do endividamento, amortizações de empréstimos e financiamentos, e desembolso de recursos por liquidação de operações com derivativos.

Imposto de Renda e Contribuição Social

O imposto de renda e contribuição social auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 foi de R\$ 20,9 milhões, representando uma redução de R\$ 609,1 milhões ou 103,6% quando comparado ao valor de R\$ 588,2 milhões auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Essa variação de imposto de renda e contribuição social decorre do efeito das operações de desinvestimento da Aesop e TBS que não se repetiram em 2024.

Operações Descontinuadas

O prejuízo das operações descontinuadas totalizou R\$ 268,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, representando uma redução de R\$ 6.253,1 ou 104,5% em comparação ao resultado de R\$ 5.984,4 milhões referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Referida redução decorre do efeito das operações de desinvestimento da Aesop e TBS que não se repetiram em 2024.

Lucro Líquido do exercício

Pelos motivos descritos acima, tivemos um lucro líquido de R\$ 760,6 milhões (equivalente a 3,6% da receita líquida) no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, uma redução de R\$ 5.679,3 milhões ou 88,2% quando comparado ao lucro líquido de R\$ 6.439,9 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023. Tal

variação decorre da redução substantiva de atividades operacionais descontinuadas.

Fluxo de caixa

A tabela a seguir apresenta um sumário das principais informações sobre nossos fluxos de caixa consolidados para os exercícios findos de 31 de dezembro 2025 e 2024, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos:

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de (em milhões de R\$)	2025	AV	2024	AV	AH
Caixa líquido gerado pelas (utilizado nas) atividades operacionais	(115.0)	-7.7%	1,909.1	109.6%	-106.0%
Caixa líquido gerado pelas (utilizado nas) atividades de investimento	285.2	19.1%	(162.7)	-9.3%	-275.3%
Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento	(385.7)	-25.9%	(1,614.0)	-92.7%	-76.1%
Redução no caixa e equivalentes de caixa	(250.5)	-16.8%	143.1	8.2%	-275.1%
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1,741.2	116.8%	1,598.1	91.8%	9.0%
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1,490.7	100.0%	1,741.2	100.0%	-14.4%

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

- O caixa líquido das atividades operacionais totalizou -R\$ 115,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, comparativamente a R\$ 1.909,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 o que representou uma redução de R\$ 2.024,1 milhões ou 106,0%, resultado principalmente da piora na linha de contas a receber e de estoques. Esta piora está associada principalmente aos desinvestimentos da Avon (Avon International, Avon CARD e Avon Rússia), dado que geraram baixas de provisões de contas a receber. Adicionalmente, esta linha foi também afetada por pior desempenho de vendas, que dificultou a otimização do nível de estoques.
- O caixa líquido das atividades de investimento totalizou R\$ 285,2 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, comparativamente a -R\$ 162,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 o que representou um aumento de R\$ 447,9 milhões ou 275,3%. A melhora de R\$ 447,9 milhões no fluxo de caixa das atividades de investimento estão associadas principalmente à normalização do patamar de Capex (que gerou uma melhora de cerca de R\$ 93 milhões), além do desembolso de R\$ 137 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 associados à aquisição da Avon International após o processo de Chapter 11.
- O caixa líquido das atividades de financiamento totalizou -R\$ 385,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, comparativamente a -R\$ 1.614,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 o que representou uma redução de R\$ 1.228,3 milhões ou 76,1%, resultado principalmente do pagamento de proventos em abril de 2024 no valor de R\$ 1.755,7 milhões.

A tabela a seguir apresenta um sumário das principais informações sobre nossos fluxos de caixa consolidados para os exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro 2024 e 2023, acompanhadas de comentários dos Diretores da Companhia a respeito das alterações significativas ocorridas em tais períodos:

Exercício social encerrado em 31 de dezembro de (em milhões de R\$)	2024	AV	2023	AV	AH
Caixa líquido gerado pelas (utilizado nas) atividades operacionais	1,909.1	109.6%	(3,174.3)	-198.6%	-160.1%
Caixa líquido gerado pelas (utilizado nas) atividades de investimento	(162.7)	-9.3%	8,711.1	545.1%	-101.9%

Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento	(1,614.0)	-92.7%	(5,982.4)	-374.3%	-73.0%
Redução no caixa e equivalentes de caixa	143.1	8.2%	(456.6)	-28.6%	-131.3%
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1,598.1	91.8%	2,054.7	128.6%	-22.2%
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1,741.2	100.0%	1,598.1	100.0%	9.0%

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

- O caixa líquido das atividades operacionais totalizou R\$ 1.909,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, comparativamente a -R\$ 3.174,3 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 o que representou uma melhora de R\$ 5.083,4 milhões ou 160,1%. A melhora no capital de giro operacional está associada ao aumento das vendas. Em contrapartida tivemos menor volume de desembolsos com imposto de renda, pagamentos de processos tributários, cíveis e trabalhistas e pagamentos de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures;
- O caixa líquido gerado das atividades de investimento totalizou -R\$ 162,7 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, comparativamente a R\$ 8.711,1 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 o que representou uma redução de R\$ 8.873,8 milhões ou 545,1%. A redução no fluxo de caixa das atividades de investimentos está associada à não ocorrência de operações de venda das antigas controladas Aesop e The Body Shop; e
- O caixa líquido utilizado das atividades de financiamento totalizou -R\$ 1.614,0 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, comparativamente a -R\$ 5.982,4 milhões no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 o que representou uma redução de R\$ 4.368,4 milhões ou 73,0%. A melhora no fluxo de caixa das atividades de financiamento é proveniente da redução do endividamento, redução de amortizações de empréstimos e financiamentos e desembolso de recursos por liquidação de operações com derivativos, quando comparado com o ano anterior.

2.2. Os diretores devem comentar

(a) resultados das operações do emissor, em especial:

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

(c) impactos relevantes da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no resultado operacional e no resultado financeiro do emissor

Receita Bruta de Vendas

Nossa receita advém do desenvolvimento, fabricação, distribuição e comercialização de produtos de higiene pessoal, fragrâncias e cosméticos (HPPC ou CF&T). A Companhia, após o desinvestimento dos ativos da Avon (Avon International, Avon CARD e Avon Rússia) está presente em 8 países da América Latina com a marca Natura e Avon.

Nossa receita provém quase que em sua totalidade das nossas operações e o número de consultoras e sua produtividade são os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura e Avon.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, aproximadamente 60% da nossa receita líquida derivou de nossas atividades desenvolvidas no Brasil. O ano de 2025 marcou o fim do processo de simplificação societária da Companhia, além da conclusão da integração das marcas Avon e Natura (Onda 2) em todas as geografias que operamos. A receita líquida acabou afetada pela integração, principalmente no México e Argentina, além de também impactada pela depreciação cambial e ambiente macroeconômico desafiador na Argentina.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, aproximadamente 66% da nossa receita líquida derivou de nossas atividades desenvolvidas no Brasil. O ano de 2024 seguiu com a simplificação do modelo de negócios da Companhia, que além de realizar ajustes no modelo comercial e de portfólio em diversas regiões, foi também impactada pela depreciação cambial e por um ambiente macroeconômico desafiador em alguns de seus principais mercados.

O ano de 2023 foi o ano em que a simplificação do modelo de negócios da Companhia foi iniciada, com ajustes no modelo comercial e de portfólio realizados em diversas regiões. Também sofremos impactos da depreciação cambial e do ambiente macroeconômico desafiador em alguns de nossos principais mercados.

A tabela a seguir apresenta a abertura da receita bruta entre mercado interno e outros indicadores nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023:

	Em 31 de dezembro de 2025	Em 31 de dezembro de 2024	Em 31 de dezembro de 2023
Venda direta	25.502,1	25.717,8	18.313,1
Varejo	1.535,9	1.340,3	527,6
Online	1.542,8	1.197,2	879,6
Outras vendas	448,3	374,7	256,0
Subtotal	29.029,1	28.630,0	19.976,3
Devoluções e cancelamentos	(355,8)	(317,0)	(214,1)
Descontos comerciais e rebates	(12,4)	(11,2)	(11,6)
Impostos incidentes sobre as vendas	(6.837,4)	(7.030,2)	(4.822,4)
Subtotal	(7.205,6)	(7.358,4)	(5.048,1)
Receita líquida total	21.823,5	21.271,6	14.928,2

i) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais

Ambiente Macroeconômico

Os resultados operacionais dependem, em grande parte, do nível de demanda de produtos nos países em que a Companhia opera. A demanda por produtos nesses países é afetada pelo desempenho de suas respectivas economias em termos de produto interno bruto (PIB), bem como pelos níveis predominantes de emprego, inflação, taxas de juros e principalmente, renda disponível para consumo. Os resultados são afetados principalmente pelo ambiente econômico do Brasil, México e Argentina.

Brasil

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

O Brasil é a maior economia da América Latina, medida pelo PIB. A tabela a seguir mostra os dados do PIB real, inflação e taxa de juros no Brasil e a taxa de câmbio dólar / real nos exercícios sociais encerrados em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023.

Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de	2025	2024	2023
Crescimento do PIB ⁽ⁱ⁾	2,5%	3,40%	2,9%
Inflação (IGP-M) ⁽ⁱⁱ⁾	(1,05%)	6,50%	(3,2%)
Inflação (IPCA) ⁽ⁱⁱⁱ⁾	4,26%	4,80%	4,6%
Taxa interbancária (CDI) ^(iv)	11,92%	11,77%	13,0%
Taxa de juros a longo prazo (média) ^(v)	8,66%	6,90%	6,5%
Taxa de câmbio no final do período por US\$ 1,00	5,50	6,19	4,8413
Taxa de câmbio média por US\$1,00 ^(vi)	5,59	5,39	5,21
Valorização (depreciação) do real em relação ao dólar norte-americano ^(vii)	0,11%	(22,00%)	(7,2%)
Taxa de desemprego ^(viii)	5,6%	6,80%	7,8%

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

(i) O crescimento do PIB é apresentado para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024, sendo o PIB apresentado em comparação com o período anterior correspondente.

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

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

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

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

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

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

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

Nos últimos anos, a taxa SELIC tem se mantido em patamares elevados. Encerrou o ano de 2022 em 13,75%, e mesmo após a eleição de um novo governo, as pressões inflacionárias permaneceram, resultando em uma redução da taxa SELIC, que encerrou 2023 em 11,75%. Posteriormente, a pressão inflacionária e a instabilidade política econômica levou

a taxa para 12,25% em 2024. E como resultado da contínua pressão inflacionária, o Banco Central do Brasil iniciou um novo ciclo de aumento da taxa SELIC, que encerrou dezembro de 2025 em 15,00%.

A instabilidade política e econômica tem contribuído para uma percepção negativa da economia brasileira e para maior volatilidade nos mercados de capitais do país. Além disso, investigações relacionadas a alegações de lavagem de dinheiro e corrupção nos últimos anos, continuam impactando negativamente tanto o ambiente político quanto a economia brasileira.

Inflação

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

Além disso, uma parte significativa de nossos custos e despesas são incorridos em reais e ajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. No Brasil, os prestadores de serviços em geral usam o índice IPCA para ajustar seus preços; nossos fornecedores usam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, ou INPC, divulgado pelo IBGE ou pela FGV, ou o IGP-M, ou variação no preço de certos produtos de commodities, para ajustar seus preços de acordo com a inflação.

Câmbio

Concentramos nossas operações na América Latina, com instalações de manufatura e distribuição em vários países do continente. Assim, nossa receita é afetada pelo aumento ou queda do valor do real em relação ao dólar norte-americano e outras moedas, principalmente com relação a: (i) mudanças nos custos da matéria-prima e produtos importados ou aqueles vinculados aos dólares norte-americanos; (ii) custos da Natura de produtos vendidos em reais às nossas companhias que operam na Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia. Certas obrigações financeiras e recebíveis previstas acontecem com moedas estrangeiras.

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

A Companhia atualmente gerencia sua exposição ao risco cambial através de um centro de hedge no Brasil (responsável pelas exposições nos países da América Latina). Para a redução da referida exposição, foram implementadas políticas para proteger o risco cambial, que estabelecem níveis de exposição vinculados a esses riscos.

A política de mitigação de riscos cambiais da Companhia, estabelece que exposições transacionais acima de um determinado valor, mensal ou acumulado no ano, devem ser mitigadas para a moeda funcional dessa entidade, enquanto que as exposições financeiras (i.e. dívidas) devem obrigatoriamente ser mitigadas para a moeda funcional da entidade.

Taxa de juros

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

O risco de fluxo de caixa associado à taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Companhia mantém, em sua maioria, as taxas de juros de seus ativos e passivos atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI ou taxas pós-fixadas de referência da moeda em questão (ex. SOFR para Dólares americanos). Os empréstimos e financiamentos, por sua vez, são corrigidos pelo CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado. No caso de dívidas emitidas com taxas de juros ligadas a índices de preços ou outros indicadores de mercado diferente de taxas pós-fixadas, a Companhia utiliza-se de instrumentos de derivativos para eliminar tais exposições.

Outros fatores

Além disso, nossos resultados das operações dos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023 foram influenciados e continuarão sendo impactados pelos seguintes fatores principais:

- aquisições, parcerias e reestruturações societárias;
- demanda de cosméticos;
- sazonalidade;
- transações de hedge;
- barreiras comerciais na América Latina;
- o índice de crescimento do PIB nos países onde operamos, que podem afetar a demanda de nossos serviços e, conseqüentemente, nossos volumes e vendas distribuídos;
- as políticas tributárias adotadas pelos governos dos países em que operamos; e
- regulamentos comerciais estrangeiros.

2.3. Os diretores devem comentar

(a) mudanças nas práticas contábeis que tenham resultado em efeitos significativos sobre as informações previstas nos campos 2.1 e 2.2

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2025

As práticas contábeis vêm sendo aplicadas de modo consistente em todos os exercícios apresentados, exceto quanto: (i) às novas normas e alterações com vigência a partir de 1º de janeiro de 2025; e (ii) às políticas contábeis anteriormente aplicadas exclusivamente pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A., até sua incorporação pela Companhia em 1º de julho de 2025.

A partir da incorporação da antiga controladora, essas políticas contábeis materiais passaram a ser aplicadas pela Companhia na preparação destas demonstrações financeiras, abrangendo especificamente os Ativos Intangíveis relativos a Marcas e Patentes, Relacionamentos com representantes e Tecnologias desenvolvidas, decorrentes da combinação de negócios com a Avon nos países da América Latina, bem como as políticas de Informações por segmento, Ações em tesouraria e do Resultado por ação, em razão da referida incorporação e da aprovação do programa de recompra de ações iniciado em 2 de julho de 2025, simultaneamente ao início das negociações das ações da Companhia (B3: NATU3) no segmento do Novo Mercado da B3.

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2025 não produziram impactos materiais às demonstrações financeiras da Companhia. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não esteja em vigor.

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2024

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2024 não produziram impactos materiais às demonstrações financeiras da Companhia. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não estivesse em vigor no exercício de 2024.

Novos Padrões, Interpretações e Aditamentos Adotados em 2023

As normas e alterações que passaram a vigorar a partir dos exercícios iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2023 não produziram impactos materiais às demonstrações financeiras da Companhia. A Companhia não adotou antecipadamente qualquer outra norma, interpretação ou alteração que tenha sido emitida, mas ainda não estivesse em vigor no exercício de 2023.

(b) opiniões modificadas e ênfases presentes no relatório do auditor

Os auditores independentes emitiram relatório do auditor sem opiniões modificativas ou ênfases nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2025, 2024 e 2023.

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

(a) introdução ou alienação de segmento operacional

Em 30 de junho de 2025, a Companhia, então na qualidade da antiga controladora, Natura &Co Holding S.A., avaliou como altamente provável a venda da controlada indireta Avon Internacional, que integrava um único plano coordenado de alienação de uma importante linha de negócios, representada pelo segmento operacional Avon Internacional e uma parcela do segmento operacional Natura &Co Latam (entidades da Avon na América Central e República Dominicana - CARD). O grupo de ativos era composto pelas entidades de Avon Cosmetics Ltd. ("ACL"), Avon Rússia e Avon CARD, as duas últimas são controladas da ACL, as quais foram alienadas em transações separadas da ACL.

Em 14, 18 e 23 de setembro de 2025, a Companhia celebrou acordos vinculantes para a alienação, respectivamente, (i) dos grupos de ativos da Avon CARD, (ii) da ACL, exceto a marca Avon na América Latina, e (iii) da Avon Rússia. As respectivas transações foram concluídas após a satisfação das condições precedentes em 3 de outubro e 31 de dezembro, respectivamente.

Perímetro Avon CARD

Em 14 de setembro de 2025, foi celebrado acordo vinculante com o Grupo PDC, empresa de bens de consumo com presença na América Central e no Peru, referente à alienação do perímetro denominado Avon CARD (controladas indiretas). Nos termos do contrato, o preço da transação foi fixado em US\$1,00 (um dólar americano), acrescido de um recebível de US\$ 22,5 milhões, equivalentes a R\$120.634 mil na data da conclusão da transação, referente a saldos intragrupos entre a Avon Guatemala e a Avon México, subsidiária integral da Companhia.

A transação foi concluída em 3 de outubro de 2025, após o cumprimento das condições precedentes. Para fins da nota explicativa de ativo mantido para venda, os efeitos refletidos correspondem exclusivamente à baixa dos ativos líquidos do perímetro alienado, cujo impacto resultou em ganho de R\$23.143 mil, registrado em operações descontinuadas.

O ganho total decorrente da perda de controle, no montante de R\$128.040 mil, reconhecido na demonstração do resultado, em operações descontinuadas, inclui, adicionalmente à baixa dos ativos líquidos, os efeitos da contraprestação recebida, dos custos incrementais diretamente atribuíveis à transação e da reciclagem dos ajustes acumulados de conversão de balanço (CTA).

Perímetro ACL

Em 18 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contrato vinculante para a alienação da controlada indireta ACL a um veículo de aquisição afiliado à Regent, pelo valor de £1,00 (uma Libra Esterlina). O contrato prevê, adicionalmente, a contraprestação contingente ("*earn-outs*") limitado a 10% do resultado líquido ajustado da ACL nos anos de 2027 a 2029 e pagamentos contingentes vinculados a eventos de liquidez envolvendo entidades específicas do perímetro, tais como uma eventual alienação de determinadas entidades.

A contraprestação contingente foi avaliada pela Companhia, que concluiu que o valor justo desses componentes era nulo, em virtude do histórico de resultados líquidos negativos da controlada, da ausência de evidências verificáveis de reversão de lucratividade no curto prazo e do caráter incerto e discricionário dos determinados eventos de liquidez. Dessa forma, a contraprestação considerada para fins de mensuração do valor justo do grupo de ativos foi de £1,00 (uma Libra Esterlina).

Portanto, em 31 de dezembro de 2025, com base no valor justo líquido de venda desse grupo de ativos, a Companhia reconheceu a perda integral por redução ao valor recuperável no montante total de R\$1.791.126 mil. A transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025, após a conclusão das condições precedentes, e os impactos decorrentes da perda de controle, adicionalmente ao *impairment*/baixa dos ativos líquidos, incluiu os efeitos dos custos incrementais e da reciclagem da conversão de balanço e resultaram no reconhecimento de perda no montante total de R\$1.976.020 mil, registrados na demonstração dos resultados, em operações descontinuadas.

O contrato estabelece ainda que, na conclusão, a Companhia disponibilizará à ACL uma linha de crédito garantida de até US\$ 25 milhões, com prazo de utilização de até 12 meses e vencimento em cinco anos a partir do primeiro saque. Em 31 de dezembro de 2025, tal compromisso não foi reconhecido contabilmente por não configurar uma obrigação presente da Companhia. O compromisso é tratado como compromisso firme ainda não reconhecido, sendo que o reconhecimento contábil ocorrerá na medida em que ocorrer os desembolsos de caixa solicitados pela ACL e estará sujeito ao cálculo de

perdas de crédito esperadas, considerando como uma contraparte terceira.

Perímetro Avon Rússia

Em 23 de setembro de 2025, a Companhia celebrou contrato vinculante com a empresa russa, Arnest Management LLC, para a alienação da controlada indireta Avon Rússia. O contrato vinculante possuía condições precedentes, sendo a principal a aprovação governamental do governo russo quanto a transação e o seu respectivo valor de contraprestação, fato que ocorreu em 25 de dezembro de 2025. Nesta data, as condições precedentes foram atendidas e a transação foi concluída em 31 de dezembro de 2025.

O valor da contraprestação foi de RUB2.520.400.000 (dois bilhões, quinhentos e vinte milhões e quatrocentos mil Rublos Russos), equivalentes a R\$169.116 mil, em 31 de dezembro de 2025. Para fins da nota explicativa de ativo mantido para venda, os efeitos refletidos correspondem exclusivamente à baixa dos ativos líquidos do perímetro alienado, cujo impacto resultou em perda de R\$380.760 mil, registrada em operações descontinuadas.

A perda total decorrente da perda de controle, no montante de R\$241.821 mil, reconhecido na demonstração do resultado, em operações descontinuadas, inclui, adicionalmente à baixa dos ativos líquidos, os efeitos da contraprestação recebida, dos custos incrementais diretamente atribuíveis à transação e da reciclagem dos ajustes acumulados de conversão de balanço.

Os recursos da transação foram recebidos pela Companhia em 17 de fevereiro de 2026, portanto o efeito caixa da transação ocorreu no primeiro trimestre de 2026.

(b) constituição, aquisição ou alienação de participação societária

As participações societárias alienadas ao longo de 2025 estão apresentadas no item 2.4 (a) acima.

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

Portanto, com a consumação da operação em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a sua controladora, a Natura &Co Holding S.A.. A Natura &Co Holding S.A. foi formalmente extinta nesta data, e a Companhia permanece como a entidade contábil resultante, refletindo a continuidade das operações do Grupo.

Consumada a incorporação, o capital social da Companhia foi elevado em R\$4.000.000 mil, passando de R\$2.000.000 mil para R\$6.000.000 mil, bem como foi constituída a Reserva de Capital referente decorrente da incorporação, no montante de R\$1.583.536 mil. As 1.390.615.155 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal em que se dividia o capital social da extinta Natura &Co Holding S.A. foram canceladas e substituídas por 1.374.557.657 ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal, a serem atribuídas aos acionistas da Companhia em substituição às ações canceladas.

A atualização do Estatuto Social da Companhia, refletindo o novo capital social, foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária de Acionistas, realizada em 31 de outubro de 2025, juntamente com a versão consolidada do Estatuto Social.

Em conformidade com a política contábil adotada pela Companhia e aplicada de forma consistente em transações similares, os saldos patrimoniais individuais e consolidados em 31 de dezembro de 2025 incluem os saldos individuais e consolidados incorporados em 1º de julho de 2025 da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Consequentemente, os saldos patrimoniais individuais e consolidados comparativos de 31 de dezembro de 2024 não refletem tais saldos da antiga controladora.

Adicionalmente, as demonstrações do resultado, do resultado abrangente, dos fluxos de caixa e do valor adicionado individuais e consolidadas da Companhia para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 contemplam os resultados individuais e consolidados auferidos pela antiga controladora de forma prospectiva, a partir da data da incorporação em 1º de julho de 2025, ou seja, contemplando o período de seis meses findo em 31 de dezembro de 2025.

Adicionalmente, em 1º de novembro de 2025, a Companhia concluiu a incorporação da Avon Industrial Ltda. ("Avon

Industrial”), sociedade integralmente controlada, no contexto do processo de reorganização societária, com o objetivo de simplificação da estrutura organizacional. Até a data da incorporação, a Avon Industrial Ltda. concentrava os ativos e passivos operacionais originados da combinação de negócios da operação Avon no Brasil, incluindo os saldos de goodwill e de mais-valias reconhecidos na combinação de negócios, os quais estavam apresentados nas demonstrações financeiras individuais da Companhia, como parte do investimento na Avon Industrial Ltda.

Como resultado, os saldos oriundos da combinação de negócios e os demais ativos e passivos próprios da Avon Industrial foram incorporados e reclassificados do grupo de investimentos para os respectivos grupos de ativos e passivos operacionais da Companhia, passando a compor diretamente o balanço patrimonial individual da Companhia, de acordo com sua natureza contábil. Essa reclassificação teve caráter exclusivamente classificatório, não resultando no reconhecimento de novos ativos intangíveis, alteração da base de mensuração dos ativos e passivos assumidos, modificação no valor contábil do goodwill e das mais-valias transferidas e impacto no resultado da Companhia.

(c) eventos ou operações não usuais

Além dos movimentos societários descritos no item 2.4 (a) e 2.4 (b) acima. A Companhia se tornou responsável pela assunção de litígios da antiga coligada API relacionados ao talco, após a incorporação reversa da então controladora Natura &Co Holding.

A antiga coligada API foi nomeada ré em diversos processos de danos pessoais ajuizados nos tribunais dos Estados Unidos, nos quais se alegava que determinados produtos de talco comercializados no passado estariam contaminados com amianto. Muitas dessas ações envolviam múltiplos corréus, incluindo fabricantes de cosméticos e de outros produtos que, diferentemente dos produtos da Avon, eram originalmente projetados para conter amianto. Historicamente, os efeitos econômicos desses litígios eram apresentados como parte de operações descontinuadas, por estarem integralmente relacionados à antiga operação Avon na América do Norte, alienada em período anterior à aquisição da Avon pela Natura &Co Holding S.A.

Em dezembro de 2022, um caso específico, intitulado Chapman, resultou em veredicto adverso proferido por júri, com a condenação da API ao pagamento de US\$36 milhões em danos compensatórios e US\$10,3 milhões em danos punitivos. À época, considerando os fundamentos jurídicos disponíveis e a expectativa de êxito nos recursos cabíveis, o prognóstico do caso foi avaliado como possível, sendo tratado como passivo contingente pela então controladora do Grupo, a Natura &Co Holding S.A.

Em 4 de dezembro de 2024, a antiga controladora do Grupo, por meio de sua controlada Natura &Co UK Holding Limited, recomprou os ativos operacionais da API fora dos Estados Unidos, após a conclusão do processo de *Chapter 11*. No contexto dessa transação, foi acordada a assunção da exposição econômico-financeira associada a um único processo específico envolvendo produtos de talco da API, o caso Chapman.

Em 31 de dezembro de 2025, a Companhia, à luz de evento processual relevante, a saber, a emissão de decisão preliminar pela Corte de Apelação da Califórnia indicando tendência de manutenção da decisão desfavorável de primeira instância, reavaliou a mensuração de sua obrigação presente, com base na melhor estimativa do desembolso provável de caixa no contexto de garantidora financeira do litígio. Como resultado, a obrigação foi mensurada no valor total estimado da exposição do litígio, correspondente a aproximadamente US\$67 milhões (R\$368.386 mil), em 31 de dezembro de 2025, incluindo principal e juros.

Esse montante foi reconhecido no grupo de “Outros Passivos”, devido à natureza de garantidora econômico-financeira do litígio, com contrapartida registrada no resultado de Operações Descontinuadas, em Outras Despesas Operacionais, refletindo a origem econômica do passivo em um segmento operacional anteriormente alienado pela Companhia.

Em 11 de fevereiro de 2026, o Tribunal de Apelações da Califórnia rejeitou o recurso interposto e manteve a sentença desfavorável no montante de US\$68,8 milhões. A Companhia optou por firmar um acordo para encerrar em definitivo o caso, mediante o pagamento do montante de US\$67,0 milhões, valor este provisionado em 31 de dezembro de 2025.

Em 6 de março de 2026, a Companhia procedeu à liquidação financeira da obrigação econômico-financeira associada ao litígio, resultando no encerramento definitivo do processo. Este caso representa a última obrigação da Companhia relacionada aos litígios da API, sendo este o único processo judicial sobre o qual possui algum tipo de responsabilidade financeira ou de qualquer natureza.

2.5. Caso o emissor tenha divulgado, no decorrer do último exercício social, ou deseje divulgar neste formulário medições não contábeis, como Lajida (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) ou Lajir (lucro antes de juros e imposto de renda), o emissor deve

(a) informar o valor das medições não contábeis

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

(em R\$ milhões)	Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de 2025		
	2025	2024	2023
Medições não contábeis			
EBITDA	2.230,0	2.021,0	2540,4
Margem EBITDA	10,2%	9,5%	17,0%
Endividamento (*)	6.175,4	2.389,4	2.512,3
Dívida Bruta (*)	6.148,6	2.500,7	2.594,9
Dívida Líquida (*)	3.477,3	(936,1)	(655,9)

(*) Nestes valores de dívida não está contemplando o saldo de obrigação com os cotistas seniores do Natura Pay FDIC.

O EBITDA é uma medição não contábil definida como lucro líquido antes do imposto de renda e da contribuição social, resultado financeiro líquido, depreciação e amortização, imposto de renda e contribuição social, conforme definido pela CVM, nos termos da Resolução da CVM nº 156, de 23 de junho de 2022 ("[Resolução CVM 156](#)").

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

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

(b) fazer as conciliações entre os valores divulgados e os valores das demonstrações financeiras auditadas

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

Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de 2025			
	2025	2024	2023
Lucro (Prejuízo) Líquido dos exercícios	(1.785,2)	760,6	6.440,0
Resultado financeiro líquido	866,9	545,5	2.113,1
Imposto de renda e contribuição social	20,1	20,9	(588,2)
Depreciação e amortização	814,0	694,0	560,0
Operações descontinuadas	2.314,2	268,7	(5.984,5)
EBITDA	2.230,0	2.289,7	2.540,4
Receita líquida	21.823,5	21.271,6	14.928,2
Margem EBITDA	10,2%	10,8%	17,0%

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

	Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de 2025		
	2025	2024	2023
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo circulante)	100,5	36,3	158,7
Empréstimos, financiamentos e debêntures (passivo não circulante)	6.074,9	2.353,1	2.353,6
Endividamento (*)	6.174,4	2.389,4	2.512,3
Instrumentos financeiros derivativos - Swap (valor justo)	(26,8)	111,3	82,6
Dívida Bruta (*)	6.148,6	2.500,7	2.594,9
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários circulantes	(2.671,3)	3.436,7	3.250,8
Dívida Líquida (*)	3.477,3	(936,1)	(655,9)

(*) Nestes valores de dívida não está contemplando o saldo de obrigação com os cotistas seniores do Natura Pay FDIC.

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

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

A nossa Administração utiliza essas medições contábeis, em conjunto com as medições diretamente comparáveis nos termos do IFRS, para avaliar o nosso desempenho operacional. No entanto, EBITDA, Margem EBITDA, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não são medições contábeis nos termos do IFRS e não devem ser considerados substitutos para lucro ou prejuízo líquido, fluxo de caixa de operações ou outras medições de desempenho operacional ou liquidez determinadas de acordo com o IFRS. O EBITDA e a Margem EBITDA possuem limitações e devem ser analisados em conjunto com as Demonstrações Financeiras da Companhia para que seja possível visualizar o panorama completo da rentabilidade da Companhia, na medida em que não consideram determinados custos decorrentes dos negócios da Companhia, os quais podem afetar significativamente os lucros líquidos da Companhia, tais como resultado financeiro, líquido, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Outras companhias podem calcular essas medições de forma diferente da nossa e, portanto, nossa apresentação pode não ser comparável a medições com títulos semelhantes de outras companhias. EBITDA, Margem EBITDA, Endividamento, Dívida Bruta e Dívida Líquida não pretendem representar recursos disponíveis para dividendos ou outros usos discricionários, tendo em vista que esses recursos são necessários para serviço de dívida, despesas de capital (capex), necessidades de capital de giro e outros compromissos e contingências.

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

2.6. Eventos subsequentes às últimas demonstrações financeiras

Captação de empréstimo financeiro - Lei 4.131/62

Em 9 de fevereiro de 2026, a Natura Indústria, controlada integral da Companhia concluiu a captação da operação sob a Lei 4.131/62 no montante de R\$300.000, com vencimento previsto para 10 de fevereiro de 2027 e uma remuneração de CDI + 0,65%. A referida captação impactará a dívida bruta da Companhia e não possui obrigatoriedade de cálculo e divulgação de cláusulas restritivas ("*covenants*") ligados ao desempenho financeiro da Companhia. A captação desses recursos tem por objetivo principal reforçar o caixa da Companhia, no curso normal dos negócios.

Desfecho do litígio oriundo dos produtos de talco vendidos pela antiga coligada API (Caso Chapman)

Em 4 de dezembro de 2024, a antiga controladora do Grupo, por meio de sua controlada Natura &Co UK Holding Limited, recomprou os ativos operacionais da API fora dos Estados Unidos, após a conclusão do processo de *Chapter 11*. No contexto dessa transação, foi acordada a assunção da exposição econômico-financeira associada a um único processo específico envolvendo produtos de talco da API, o caso Chapman.

Em 11 de fevereiro de 2026, o Tribunal de Apelações da Califórnia rejeitou o recurso interposto e manteve a sentença desfavorável no montante de US\$68,8 milhões. A Companhia optou por firmar um acordo para encerrar em definitivo o caso, mediante o pagamento do montante de US\$67 milhões, valor este provisionado em 31 de dezembro de 2025 e reconhecidos no resultado como parte das operações descontinuadas.

Em 6 de março de 2026, a Companhia procedeu à liquidação financeira da obrigação econômico-financeira associada ao litígio, resultando no encerramento definitivo do processo. Este caso representa a última obrigação da Companhia relacionada aos litígios da API, sendo este o único processo judicial sobre o qual possui algum tipo de responsabilidade financeira ou de qualquer natureza.

Recebimento da contraprestação da venda da Avon Rússia

Em 17 de fevereiro de 2026, os recursos da venda da Avon Rússia foram recebidos pela Companhia. Esta operação representa a conclusão da estratégia de simplificação corporativa da Companhia e consolida o foco no crescimento de seu negócio na América Latina.

2.7 Destinação de resultados

2.7. Os diretores devem comentar a destinação dos resultados sociais, indicando

Período	Exercício Social Encerrado em 31.12.2025	Exercício Social Encerrado em 31.12.2024	Exercício Social Encerrado em 31.12.2023
a. Regras sobre retenção de lucros	<p>Do lucro líquido do exercício, apurado após deduções mencionadas no artigo 29 Estatuto Social da Companhia: (i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia; (ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; (iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e (v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).</p> <p>Uma parcela do lucro líquido que não seja distribuída como dividendo obrigatório, tampouco destinada para as reservas descritas nos itens do caput deste Artigo 29, poderá ser destinada à formação de reserva para investimentos e capital de giro, que terá por fim custear investimentos para crescimento e expansão e financiar o capital de giro da Companhia. O saldo acumulado desta reserva, somado aos saldos das demais reservas, excetuadas a reserva de lucros a realizar, a reserva de incentivos fiscais e a reserva para contingências, não poderá ultrapassar 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, nos termos do artigo 199 da Lei nº 6.404/76.</p> <p>No caso de apuração de prejuízo, não haverá a distribuição de dividendos mínimos obrigatórios.</p>	<p>Do lucro líquido do exercício, apurado após deduções mencionadas no artigo 29 Estatuto Social da Companhia: (i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia; (ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; (iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e (v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).</p> <p>Uma parcela do lucro líquido que não seja distribuída como dividendo obrigatório, tampouco destinada para as reservas descritas nos itens do caput deste Artigo 29, poderá ser destinada à formação de reserva para investimentos e capital de giro, que terá por fim custear investimentos para crescimento e expansão e financiar o capital de giro da Companhia. O saldo acumulado desta reserva, somado aos saldos das demais reservas, excetuadas a reserva de lucros a realizar, a reserva de incentivos fiscais e a reserva para contingências, não poderá ultrapassar 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, nos termos do artigo 199 da Lei nº 6.404/76.</p> <p>No caso de apuração de prejuízo, não haverá a distribuição de dividendos mínimos obrigatórios.</p>	<p>A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 23), refletindo o artigo 197 da Lei no 6.404/76. O Estatuto Social da Companhia está disponível nos seguintes endereços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site de Relações com Investidores da Companhia (https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/), clicando em "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos" ou diretamente por meio do link (https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/1d920406-b330-f0fd-1ce0-e02234ed8f0c?origin=1); • Site da CVM (www.gov.br/cvm); e • Site da B3 (www.b3.com.br). <p>Assim, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à Constituição de reserva de lucros a realizar.</p>

Período	Exercício Social Encerrado em 31.12.2025	Exercício Social Encerrado em 31.12.2024	Exercício Social Encerrado em 31.12.2023
a.i. Valores das retenções de lucros a.ii. Percentuais em relação aos lucros totais declarados	<p>O prejuízo apurado no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 foi integralmente absorvido pela reserva de lucros.</p>	<p>Do resultado auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024 (R\$ 760.639.246,33), 46,5% (R\$ 353.780.456,00) foram destinados à reserva de retenção de lucros.</p>	<p>Do resultado auferido no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023 (R\$ 6.440,0 mil), 64% (R\$ 4.097,1 mil) foram destinados à reserva de retenção de lucros.</p>
b. Regras sobre distribuição de dividendos	<p>Conforme disposição estatutária, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes: (i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia; (ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; (iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e (v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).</p>	<p>Conforme disposição estatutária, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes: (i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia; (ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas; (iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; (iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e (v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).</p>	<p>A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 23), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima. Assim, os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:</p> <p>(i) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício social, de reservas para contingências, anteriormente formadas; e (ii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício social, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; observado, ainda, que, sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).</p>
c. Periodicidade das distribuições de dividendos	<p>A periodicidade da deliberação sobre a distribuição de dividendos deve ocorrer no mínimo anualmente, conforme deliberação em assembleia geral ordinária, sendo possível, ainda, o pagamento de dividendos a débito da conta de lucro constantes de balanços semestrais ou intermediários. No exercício social de 2025, a Companhia apurou prejuízo, o qual foi integralmente absorvido pela reserva de lucros.</p>	<p>A periodicidade da deliberação sobre a distribuição de dividendos deve ocorrer no mínimo anualmente, conforme deliberação em assembleia geral ordinária, sendo possível, ainda, o pagamento de dividendos a débito da conta de lucro constantes de balanços semestrais ou intermediários. No exercício social de 2024, o Conselho de Administração aprovou, em reuniões realizadas em 14 de março, 27 de junho, 29 de novembro e 23 de dezembro, a distribuição de R\$ 406.858.790,33 a título de juros sobre o capital próprio e dividendos, conforme as respectivas deliberações. A destinação do lucro e a distribuição aprovada pelo Conselho foram ratificadas pela Assembleia Geral Ordinária realizada em 25 de março de 2025, nos termos do artigo 132, inciso II, da Lei nº 6.404/76.</p>	<p>A Companhia não tem regras específicas sobre a retenção de lucros, de modo que o tema é tratado em nosso Estatuto Social (artigo 23, parágrafos 2º e 3º), disponibilizado nos endereços indicados no item (a) acima. Assim, a periodicidade da deliberação sobre a distribuição de dividendos deve ocorrer no mínimo anualmente, conforme deliberação em assembleia geral ordinária, sendo possível, ainda, o pagamento de dividendos a débito da conta de lucro constantes de balanços semestrais ou intermediários.</p>

Período	Exercício Social Encerrado em 31.12.2025	Exercício Social Encerrado em 31.12.2024	Exercício Social Encerrado em 31.12.2023
<p>d. Eventuais restrições à distribuição de dividendos impostas por legislação ou regulamentação especial aplicável ao emissor, assim como contratos, decisões judiciais, administrativas ou arbitrais</p>	<p>Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações, não há restrições quanto à distribuição de dividendos.</p>	<p>Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações, não há restrições quanto à distribuição de dividendos.</p>	<p>Salvo pelo disposto na Lei das Sociedades por Ações, não há restrições quanto à distribuição de dividendos.</p>
<p>e. se o emissor possui uma política de destinação de resultados formalmente aprovada, informando órgão responsável pela aprovação, data da aprovação e, caso o emissor divulgue a política, locais na rede mundial de computadores onde o documento pode ser consultado</p>	<p>Em 25 de março de 2025, o Conselho de Administração da Companhia aprovou uma Política de Alocação de Lucros e Distribuição de Dividendos, que estabelece as diretrizes, critérios e procedimentos para a destinação de resultados.</p> <p>A política está disponível para consulta nos seguintes endereços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site de Relações com Investidores da Companhia (https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/q-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/), clicando em "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos"; • Site da CVM (www.gov.br/cvm); e • Site da B3 (www.b3.com.br). 	<p>Em 25 de março de 2025, o Conselho de Administração da Companhia aprovou uma Política de Alocação de Lucros e Distribuição de Dividendos, que estabelece as diretrizes, critérios e procedimentos para a destinação de resultados.</p> <p>A política está disponível para consulta nos seguintes endereços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site de Relações com Investidores da Companhia (https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/q-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/), clicando em "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos" ou diretamente por meio do link (https://ri.naturaeco.com/documento-s-regulatorios-e-assembleias/arquivamentos-natura-cosmeticos-s-a/); • Site da CVM (www.gov.br/cvm); e • Site da B3 (www.b3.com.br). 	<p>Em 28 de julho de 2021, o Conselho de Administração da controladora da Companhia, a Natura &Co Holding S.A. aprovou uma Política de Alocação de Lucros e Distribuição de Dividendos, que estabelece as diretrizes, critérios e procedimentos para a destinação de resultados.</p> <p>A política está disponível para consulta nos seguintes endereços:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Site de Relações com Investidores da Companhia (https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/q-governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/), clicando em "Política de Destinação de Resultados e Distribuição de Dividendos" ou diretamente por meio do link (https://ri.naturaeco.com/documentos-regulatorios-e-assembleias/arquivamentos-natura-cosmeticos-s-a/); • Site da CVM (www.gov.br/cvm); e • Site da B3 (www.b3.com.br).

2.8 Itens relevantes não evidenciados nas DFs

2.8. Os diretores devem descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras do emissor, indicando

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

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

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

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

Os pagamentos totais mínimos associados a esses contratos de energia, mensurados a valor nominal, são:

<i>(Em milhões de R\$)</i>	2025	2024	2023
Até um ano	11,8	12,2	11,7
De um a cinco anos	141,2	15,4	18,0
Total	153,0	27,6	29,7

(b) outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

2.9 Comentários sobre itens não evidenciados

2.9. Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 2.8, os diretores devem comentar

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

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

(b) natureza e o propósito da operação

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

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

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

2.10. Plano de Negócios

(a) investimentos

(i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos

(ii) fontes de financiamento dos investimentos; e

(iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Investimentos

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

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

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de			
	2025		2024	2023
	Investimentos	Adições advindas da incorporação reversa da Natura &Co Holding (a)	Investimentos	Investimentos
Software	85,9	9,0	125,8	254,0
Ágio por expectativa de rentabilidade futura ("goodwill") – Avon Brasil e Latam e Singu	-	8.181,4	-	-
Marcas e patentes com vida útil indefinida (b)	-	833,8	-	-
Contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam (b)	-	161,1	-	-
Relacionamento com representantes de venda	-	483,3	-	-
Máquinas e acessórios	54,7	125,7	28,1	29,0
Veículos	-	-	14,8	4,7
Benfeitorias em propriedade de terceiros	30,9	4,1	30,4	6,5
Instalações	1,8	-	1,4	15,0
Equipamentos de informática	10,9	2,4	7,5	21,2
Móveis e utensílios	17,2	0,9	18,7	54,3
Projetos em andamento	164,5	22,2	233,8	108,1
Outros investimentos	13,2	358,2 ^(a)	12,3	31,8
Total aquisições de imobilizado e intangível	379,1	10.182,1	472,8	524,6

^(a) Abrange, substancialmente, terrenos e edifícios advindos da incorporação reversa da Natura &Co Holding S.A. em 1º de julho de 2025.

^(b) A marca "Avon Latam ou IP Latam", composta pela marca com vida útil indefinida e o contrato de licenciamento da propriedade intelectual da Avon Latam (vida útil definida), foi reconhecida como parte da combinação de negócios para aquisição da ACL, em 4 de dezembro de 2024 pela antiga controladora Natura &Co Holding S.A. Com a incorporação da antiga controladora Natura &Co Holding S.A. em 1º de julho de 2025, os ativos intangíveis com vida útil indefinida e goodwill Avon Brasil e Latam passaram a compor os saldos da Companhia. Conforme divulgado na nota explicativa nº 14 às demonstrações financeiras, a alienação da ACL, concluída em 31 de dezembro de 2025, não incluiu a marca e as operações da Avon para a região da América Latina - incluindo direitos econômicos relacionados e infraestrutura de propriedade intelectual. Neste sentido, esses ativos intangíveis foram reclassificados para ativos intangíveis e estão sujeitos a teste de recuperabilidade. A Companhia não identificou indicativos de perda por redução ao valor recuperável no reconhecimento inicial desses intangíveis e tampouco na data base

destas demonstrações financeiras.

Nosso programa de dispêndio de capital está atualmente focado em infraestrutura de TI, tecnologia para vendas (e-commerce e social selling) e para logística, abertura e reforma de lojas existentes, bem como inovação de produtos. Estes investimentos visam aumentar a eficiência operacional e produtividade. Nesse sentido, esperamos que aproximadamente 35% dos investimentos sejam focados na omnicanalidade (tecnologia para vendas e lojas), aproximadamente 20% em infraestrutura de TI, aproximadamente 15% em inovação de produto e o restante focado em fábricas e demais projetos focados na melhoria operacional e produtividade.

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

Em 1º de julho de 2025, a Companhia incorporou a Natura &Co Holding e suas controladas, dentre elas, a Avon México, concluindo a onda de transformação das operações na América Latina.

(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 2025 foram consistentes com os investimentos realizados nos últimos anos.

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

O S&P Global Sustainability Yearbook 2026 reconheceu a Natura como a empresa de beleza mais sustentável da América Latina e a 4ª mais sustentável globalmente no setor de Produtos Pessoais, com base no Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2025. A Companhia obteve uma pontuação de 79/100 e recebeu a distinção Industry Mover pela evolução acelerada de suas práticas.

Em linha com nosso plano de transição climática, reduzimos as emissões absolutas de carbono em 10,2% em 2025 (Escopos 1, 2 e 3 em relação a 2024). Esse desempenho se deu por iniciativas estruturantes, como o projeto de uso de biometano em Cajamar, cuja operação foi iniciada em julho de 2025 e ampliada em fevereiro de 2026 com a implantação de um posto de abastecimento interno. Em parceria com a Ultragaz, alcançamos ganhos de produtividade de mais de 400% no ciclo de reabastecimento (reduzindo o tempo de 50 para 10 minutos). Espera-se que essa operação evite a emissão de aproximadamente 1,3 mil toneladas de carbono. O resultado também reflete otimizações logísticas no Brasil e a execução de contratos estratégicos de energia (PPAs) no México, Argentina e Brasil, contribuindo para a mitigação da volatilidade tarifária, o abastecimento de energia renovável e maior previsibilidade de custos em mercados-chave.

Como resultado desse progresso, a Natura garantiu mais uma vez a classificação "A" no CDP Climate Change, reforçando nosso compromisso com um plano de transição climática sólido e ambicioso – especialmente neste primeiro ano de elaboração de relatórios anuais totalmente integrados com a Avon Latam. Também recebemos mais uma vez a classificação "A" na Avaliação de Engajamento de Fornecedores (SEA) do CDP, reafirmando nosso foco em uma cadeia de valor de baixo carbono e a importância do engajamento com fornecedores para acelerar nossa ambição regenerativa.

Em circularidade, reportamos à Ellen MacArthur Foundation que a Natura Cosméticos S.A. atingiu 29% de conteúdo reciclado pós-consumo (PCR) nas embalagens, superando a meta de 25% um ano antes do previsto. Esse progresso sustenta nossa posição de liderança desde 2007, quando essas iniciativas começaram, e mitiga os riscos de conformidade relacionados ao Novo Decreto de Logística Reversa de Embalagens Plásticas nº 12.688/2025, que exige 22% de PCR até 2026 (40% até 2040). Considerando a Natura e a Avon combinadas, atingimos 21,3% de incorporação de PCR.

Também estivemos na COP30, onde reforçamos nosso posicionamento como referência em bioeconomia, promovendo parcerias público-privadas para escalar modelos de negócios regenerativos com potencial de retorno financeiro. Nossa CFO, Sílvia Vilas Boas, destacou a importância dos mecanismos de financiamento climático para reduzir barreiras regulatórias e atrair capital mais barato para apoiar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Por fim, a Natura foi reconhecida pela B3 como uma das poucas empresas incluídas em 2025 nos três principais índices de sustentabilidade da Bolsa de Valores do Brasil (ISE B3, ICO2 B3 e IDIVERSA B3), e também foi reconhecida no Ranking Merco Companies 2025 pelo 12º ano consecutivo como a empresa com melhor reputação no Brasil.

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

O Relatório Anual Integrado está disponível em nosso site de relações com investidores: <https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-anuais/>

Dívidas com metas vinculadas a sustentabilidade

As metas das debêntures vinculadas a sustentabilidade, a serem atendidas até 2029, incluem o atingimento de 47 e 49 novos bioingredientes nas primeiras e segundas datas de observação, em 31 de dezembro de 2026 e 2027, respectivamente, ou em eventual data de resgate antecipado e/ou amortização extraordinária.

Na qualidade da antiga controladora do Grupo, a Natura &Co Holding S.A., em 4 de maio de 2021, concluiu a oferta dos sustainability-linked bonds ("Notas ESG" ou "SLB") vinculados a metas de sustentabilidade, sujeito a juros anuais de 4,125%, com pagamentos de juros semestrais em maio e novembro, e com vencimento do principal em 3 de maio de 2028 sujeito a risco cambial, no valor principal de US\$1 bilhão. Em 28 de agosto de 2023, a Natura &Co Holding S.A., na qualidade de emissora dos SLB, foi substituída pela sua controlada, a Natura &Co Luxembourg Holdings S.à r.l., como emissora dos referidos títulos. Em decorrência dessa substituição, a Companhia passou a atuar como garantidora dos SLB. À exceção da substituição do emissor, não houve quaisquer alterações nas metas, indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou demais condições contratuais dos SLB. Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante do principal é de US\$450 milhões.

As Notas ESG possuem duas metas de desempenho de sustentabilidade ("SPTs"), a serem cumpridas até o final de 2026: i) redução da intensidade relativa das emissões de gases de efeito estufa ("GEE") em 13%, considerando os escopos 1,2,3 e ii) atingir 25% de plástico reciclado pós-consumo ("PRPC") em embalagens de produtos plásticos. Esses SPTs fazem parte do "Compromisso com a Vida - Visão de Sustentabilidade 2030". De acordo com os termos das Notas ESG, a partir de 3 de novembro de 2027 inclusive, a taxa de juros a pagar sobre as notas será aumentada em 65 pontos-base por ano, a menos que os SPTs tenham sido satisfeitos, conforme confirmado por um verificador externo.

O eventual não atingimento dessas metas pode resultar em incremento na taxa de juros contratual, o que, a partir de sua efetivação, aumentaria a exposição da Companhia ao risco de taxa de juros. A Companhia monitora continuamente o cumprimento dessas metas.

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, as SPTs associadas a tais instrumentos ainda não haviam alcançado suas respectivas datas de observação e não existiam evidências objetivas e/ou históricas de não cumprimento que indicassem a ativação das cláusulas de ajuste de remuneração. Dessa forma, a Companhia continua reconhecendo os encargos financeiros com base nas taxas contratuais vigentes, não tendo sido identificado qualquer ajuste na taxa de juros efetiva decorrente das características contingentes vinculadas às metas de sustentabilidade.

Adoção Voluntária IFRS S1 e S2

Referente a agenda regulatório da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), em 20 de outubro de 2023, a CVM emitiu a Resolução nº 193, que estabeleceu as orientações que definiram como as informações financeiras relacionadas à sustentabilidade serão divulgadas no Brasil. Em 29 de outubro de 2024, a CVM emitiu as Resoluções nº 217, nº 218 e nº 219.

A Resolução nº 217 tornou obrigatório o Pronunciamento Técnico CBPS 01 – Requisitos Gerais para Divulgação de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade (equivalente a norma internacional IFRS S1 – *General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*). O pronunciamento estabelece as diretrizes gerais para a elaboração e divulgação das informações financeiras relacionadas à sustentabilidade pelas companhias abertas, fundos de investimento e companhias securitizadoras.

A Resolução nº 218 estabeleceu a obrigatoriedade do Pronunciamento Técnico CBPS 02 – Divulgações Relacionadas ao Clima (equivalente à norma internacional IFRS S2 – *Climate related Disclosures*). O pronunciamento detalha os requisitos para divulgação de informações climáticas, complementando o arcabouço de relatórios de sustentabilidade exigido pela

Resolução nº 193.

A Resolução nº 219, alterou e complementou a Resolução nº 193, com o objetivo de ajustar prazos e procedimentos para a entrega das informações financeiras relacionadas à sustentabilidade, mantendo a obrigatoriedade da adoção integral das normas do *International Sustainability Standards Board* (ISSB) a partir dos exercícios sociais iniciados em 1º de janeiro de 2026.

A partir de 1º de janeiro de 2024, companhias abertas, fundos de investimento e companhias securitizadoras tiveram a opção voluntária de criar e divulgar relatórios de sustentabilidade de acordo com as normas do ISSB. A partir de 1º de janeiro de 2026, as companhias abertas serão obrigadas a elaborar e divulgar relatórios de sustentabilidade conforme as normas do ISSB. Entretanto, as entidades que optaram pela adoção voluntária podem utilizar algumas flexibilizações até o primeiro exercício social de adoção obrigatória, exceto no que se refere à apresentação de informações comparativas, que deve ser incorporada a partir do segundo exercício social de adoção das normas.

Esses relatórios de sustentabilidade devem ser apresentados separadamente e com a mesma periodicidade das demonstrações financeiras anuais, seguindo prazos específicos para arquivamento eletrônico na página da CVM. Importante notar que esses relatórios devem ser assegurados por um auditor independente registrado na CVM. Até o final de 2025, a asseguuração será limitada, enquanto a partir de 1º de janeiro de 2026, a asseguuração passará a ser razoável.

Conforme comunicação aos acionistas, em 30 de setembro de 2025, a Companhia optou, em caráter voluntário, pela adoção antecipada da divulgação do Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade. O primeiro Relatório de Informações Financeiras Relacionadas à Sustentabilidade da Natura, referente ao exercício iniciado em 1º de janeiro de 2025, será apresentado em 2026 e observará as disposições dos Pronunciamentos Técnicos CBPS nº 01 e nº 02, originados a partir dos padrões internacionais IFRS S1 e S2 do ISSB e aprovados pela CVM nas Resoluções nº 217 e 218/2024, considerando os "reliefs" de adoção, conforme dispõe a Resolução CVM nº 193/2023. O referido relatório será apresentado separadamente das demonstrações financeiras.

2.11. Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção

Não há outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional da Companhia e não tenham sido comentados nos itens anteriores.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA
A SEREM REALIZADAS EM 29 DE ABRIL DE 2026**

ANEXO II

Item 8 do Formulário de Referência da Companhia

8.1. 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

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

A Natura Cosméticos S.A. possui uma Política de Remuneração de Administradores aprovada pelo Conselho de Administração em reunião datada de 21 de maio de 2025. Esta política estabelece as diretrizes que norteiam as práticas de remuneração para os membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária, do Conselho Fiscal (quando instalado) e dos Comitês de Assessoramento, alinhadas aos princípios, cultura e estratégia da Companhia, com foco em sua perenidade e na criação de valor no longo prazo.

Os principais objetivos da Política de Remuneração da Companhia são:

- **Alinhamento Estratégico e Geração de Valor Sustentável:** Alinhar os interesses dos administradores aos dos acionistas, incentivando a criação de valor de curto, médio e longo prazo de forma sustentável, considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais da atuação da Companhia.
- **Atração, Retenção e Motivação de Talentos:** Assegurar que a Companhia possa atrair, reter e motivar profissionais altamente qualificados, com experiência e competências necessárias para a execução da estratégia de negócios.
- **Competitividade em relação ao Mercado:** Manter práticas de remuneração competitivas em relação ao mercado de referência, com base em estudos e benchmarks de empresas comparáveis em porte, setor e complexidade.
- **Cultura de Desempenho:** Reconhecer e recompensar o desempenho, fomentando uma cultura de alta performance e responsabilidade pelos resultados alcançados.
- **Transparência e Governança:** Adotar processos transparentes e bem definidos para a fixação da remuneração, em conformidade com as melhores práticas de governança corporativa e a legislação aplicável.

Como parte do processo de governança, a Vice Presidência de Gestão de Pessoas, Cultura e Organização é responsável pela formulação de propostas para a Política de Remuneração, com o apoio de consultorias especializadas, quando aplicável. As propostas são submetidas à revisão e considerações do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, que, posteriormente, recomenda a sua aprovação ao Conselho de Administração. O Conselho de Administração revisa e delibera sobre a política e, com base nela, no que se refere à Diretoria Estatutária e ao colegiado, submete anualmente a sua proposta de remuneração global para a aprovação dos acionistas em Assembleia Geral.

Os modelos de remuneração são desenhados de forma a fornecer incentivos adequados em relação ao desempenho de longo prazo da Companhia, mitigando a adoção de práticas e métricas que possam induzir condutas inadequadas ou comprometer a sustentabilidade e perenidade do negócio. A Política considera a adoção das melhores práticas de governança corporativa, conforme as seguintes diretrizes:

- Remuneração baseada em pesquisas de mercado com empresas líderes do setor;
- Recomendações feitas pelo Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, quando aplicável, pelo Comitê de Governança Corporativa, que faz, ao longo do ano, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores e das melhores práticas de mercado;
- Remuneração Variável Anual estruturada com base em métricas econômicas, sociais e ambientais;
- Metas de desempenho compartilhadas por toda a organização, incluindo métricas relacionadas à sustentabilidade;
- Inclusão de cláusulas de "clawback" nos programas de incentivos de longo prazo;
- Compromisso com a equidade de remuneração, promovendo práticas justas e inclusivas.

A Política de Remuneração da Natura está disponível para consulta nos seguintes endereços eletrônicos:

- Site de Relações com Investidores:
(<https://ri.natura.com.br/governanca-corporativa/estatuto-codigos-politicas-e-regimentos/>)
- Site da Comissão de Valores Mobiliários – CVM:
(<https://www.rad.cvm.gov.br/ENET/frmExibirArquivoIPEEexterno.aspx?NumeroProtocoloEntrega=1382174>)

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

(i) Os órgãos e comitês da emissora que participam do processo decisório, identificando de que forma participam.

O processo de definição da remuneração dos administradores da Companhia envolve diferentes órgãos e comitês, assegurando uma análise criteriosa e alinhada aos interesses da Natura e de seus acionistas, conforme estabelecido na Lei das Sociedades por Ações, no Estatuto Social da Companhia e na Política de Remuneração de Administradores, disponibilizados nos endereços eletrônicos indicados no item 8.1(a) acima.

- **Assembleia Geral de Acionistas:** Aprova a remuneração global anual dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal (se instalado), mediante proposta e recomendação do Conselho de Administração, bem como programas de remuneração baseados em ações aos administradores da Companhia e suas controladas.
- **Conselho de Administração:** Delibera sobre a alocação individual da verba global aprovada pela Assembleia Geral entre os membros do Conselho de Administração e os Diretores Estatutários. Define, ainda, a remuneração adicional dos membros do Conselho que também atuam como membros dos comitês de assessoramento. Suas decisões são respaldadas pelas análises e recomendações do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, quando aplicável, do Comitê de Governança Corporativa.
- **Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional (“Comitê de Pessoas”):** Órgão de assessoramento ao Conselho de Administração que auxilia na formulação e revisão das estratégias, políticas e normas de Recursos Humanos, incluindo o planejamento e desenvolvimento de pessoas e a estrutura de remuneração e benefícios dos executivos da administração.
- **Comitê de Governança Corporativa:** Órgão de assessoramento que apoia o Conselho de Administração na revisão e definição da remuneração de seus membros e dos membros dos comitês de assessoramento. Para tanto, considera em suas análises as conclusões de pesquisas de mercado, tendências e melhores práticas. O Comitê recomenda ao Conselho de Administração a proposta de remuneração global dos membros do Conselho, dos comitês de assessoramento e do Diretor Presidente, proposta esta que é submetida à Assembleia Geral, em articulação com as recomendações do Comitê de Pessoas no que se refere aos executivos que fazem parte da diretoria estatutária.

(ii) 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 metodologia utilizados para a fixação da remuneração individual dos administradores consideram:

- **Pesquisas de Mercado e Benchmarking:** A Companhia utiliza anualmente estudos e pesquisas salariais conduzidas por consultorias especializadas e independentes para aferir as práticas de mercado. Os critérios de comparação para formação do grupo de empresas de referência incluem:
 - Empresas de porte similar ou superior em termos de faturamento, número de colaboradores e valor de mercado.
 - Empresas com atuação em segmentos relevantes para a Natura, incluindo o setor de bens de consumo e cosméticos.

- Empresas de capital aberto, preferencialmente listadas no Novo Mercado da B3 ou em bolsas internacionais com elevados padrões de governança.
- **Desempenho Individual e Escopo de Responsabilidades:** A performance individual, experiência profissional, as competências técnicas e comportamentais requeridas para a função, bem como a complexidade e o escopo de suas responsabilidades são fatores determinantes. No que se refere aos membros do Conselho, é também considerado o tempo de dedicação às atividades e demandas da Companhia, que pode variar entre os membros do colegiado, justificando a variação entre a remuneração entre estes.
- **Política de Remuneração:** As diretrizes e os princípios estabelecidos na Política de Remuneração de Administradores da Companhia orientam todo o processo de definição da remuneração individual.

(iii) Com que frequência e de que forma o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração do emissor.

O Conselho de Administração, com o suporte do Comitê de Pessoas e, quando aplicável, do Comitê de Governança Corporativa, avalia a adequação da Política de Remuneração de Administradores periodicamente, no mínimo anualmente. Esta avaliação considera:

- A competitividade da remuneração frente às práticas de mercado, por meio da análise de pesquisas e estudos especializados.
- O alinhamento da política com a estratégia de negócios da Companhia e seus objetivos de longo prazo.
- A capacidade da política em atrair, reter e motivar os administradores.
- A aderência às melhores práticas de governança corporativa e às expectativas dos acionistas.
- O desempenho da Companhia e dos administradores em relação às metas estabelecidas, incluindo indicadores ESG.

Caso sejam identificadas necessidades de ajuste, o Comitê de Pessoas e/ou o Comitê de Governança Corporativa propõem alterações ao Conselho de Administração para deliberação.

c. Composição da remuneração, indicando:

(i) Descrição dos diversos elementos que compõem a remuneração, incluindo, em relação a cada um deles:

Conselho de Administração

A remuneração dos membros do Conselho de Administração é composta por remuneração fixa e remuneração como incentivo de longo prazo baseado em ações, visando o alinhamento de longo prazo.

→ Seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo da emissora

- **Remuneração Fixa:** Corresponde à maior parte da remuneração anual, paga mensalmente em 12 (doze) parcelas e por valores adicionais vinculados à participação como membro ou liderança em comitês de assessoramento. Seu objetivo é remunerar os conselheiros pelas responsabilidades inerentes ao cargo e pela sua dedicação, considerando as práticas de mercado.
- **Remuneração Baseada em Ações:** Uma parcela da remuneração anual é paga em ações restritas da Companhia. O objetivo é fortalecer o engajamento e o alinhamento dos conselheiros com a estratégia de longo prazo da Natura, fomentando uma visão de propriedade. Esta parcela não está vinculada a métricas de desempenho específicas para o Conselho de Administração, sendo calculada individualmente com base em um percentual da remuneração total.

Adicionalmente à remuneração fixa, alguns membros do Conselho de Administração recebem benefícios que incluem seguro de vida, plano médico e plano odontológico. O pacote de benefícios tem como objetivo estar alinhado às práticas de mercado aplicáveis, sendo adotadas as modalidades de benefícios mais prevalentes.

→ sua metodologia de cálculo e de reajuste

A remuneração fixa é estabelecida com base em pesquisas de mercado e revisada anualmente pelo Conselho de Administração, mediante recomendação do Comitê de Governança Corporativa. Consolidada à remuneração da diretoria estatutária, ela compõe a proposta de remuneração global submetida à aprovação da Assembleia Geral. A parcela da remuneração baseada em ações é calculada com base em um multiplicador da remuneração fixa e segue os critérios definidos nos planos de outorga de ações da Companhia.

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

A remuneração dos membros do Conselho de Administração não é baseada em indicadores de desempenho.

→ **sua proporção na remuneração total nos 3 últimos exercícios sociais**

Conselho de Administração	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
31 de dezembro de 2025	76,15%	0,00%	21,44%	2,40%	100,00%
31 de dezembro de 2024	-	-	-	-	-
31 de dezembro de 2023	-	-	-	-	-

Comitês de Assessoramento

Os comitês de assessoramento ao Conselho de Administração são órgãos consultivos de assessoramento compostos majoritariamente por membros do Conselho de Administração podendo, em casos específicos, contar com membros externos e da Diretoria Estatutária da Companhia em sua composição. O quadro de Comitês da Companhia atualmente em vigor é composto por: Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças; Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; Comitê Estratégico; Comitê de Governança Corporativa; Comitê de Sustentabilidade e Comitê de Produtos e Marcas.

→ **Seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo da emissora**

- **Remuneração fixa:** a remuneração dos membros dos comitês é integralmente composta por remuneração fixa.

Os membros do Conselho de Administração que integram comitês de assessoramento recebem uma remuneração mensal adicional fixa pela sua participação ou liderança em comitês de assessoramento. Os membros externos que participam dos comitês também recebem remuneração fixa mensal. O membro do Conselho de Administração que é também Diretor Estatutário não recebe remuneração adicional pela participação ou liderança em comitês.

Nos termos da Política de Remuneração de Administradores, ao assumir a posição de presidência de um Comitê, o membro não acumulará a remuneração pela participação neste mesmo Comitê, prevalecendo uma remuneração única pela presidência.

A remuneração atribuída aos membros dos Comitês visa garantir a paridade com as práticas de mercado, além de atrair e reter profissionais qualificados para fornecer aconselhamento temático especializado ao Conselho de Administração.

→ **sua metodologia de cálculo e de reajuste**

A remuneração pela participação nos Comitês é revisada anualmente considerando as mesmas práticas de mercado aplicáveis à remuneração do Conselho de Administração e os valores são submetidos à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral, como parte da remuneração global da administração.

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

A remuneração fixa dos membros dos Comitês de Assessoramento do Conselho não é baseada em indicadores de desempenho da Companhia.

→ **sua proporção na remuneração total nos 3 últimos exercícios sociais**

Comitês de Assessoramento	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
31 de dezembro de 2025	100,00%	-	-	-	100,00%
31 de dezembro de 2024	-	-	-	-	-
31 de dezembro de 2023	-	-	-	-	-

Conselho Fiscal (se instalado)

→ Seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo da emissora

Caso instalado, a remuneração dos membros do Conselho Fiscal visa compensar os membros pela sua responsabilidade e dedicação na fiscalização dos atos da administração, em conformidade com a legislação.

→ sua metodologia de cálculo e de reajuste

A remuneração é fixada pela Assembleia Geral Ordinária, observando o mínimo legal de 10% da remuneração média de cada diretor estatutário (excluindo benefícios, verbas de representação e participação nos lucros), conforme Art. 162, §3º da Lei das S.A.. O reembolso de despesas de viagem e hospedagem exigidos para o exercício das suas funções é previsto na Política de Remuneração de Administradores, sendo certo que os membros do Conselho Fiscal não recebem qualquer benefício ou remuneração adicional de qualquer gênero.

→ principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ESG

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal é estabelecida de acordo com o Art. 162, §3º da Lei das S.A. e não está, portanto, vinculada a indicadores de desempenho da Companhia.

→ sua proporção na remuneração total nos 3 últimos exercícios sociais

Conselho Fiscal	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
31 de dezembro de 2025	-	-	-	-	-
31 de dezembro de 2024	-	-	-	-	-
31 de dezembro de 2023	-	-	-	-	-

Diretores Estatutários e Não Estatutários

À remuneração do Diretor Presidente se aplicam os mesmos critérios da remuneração da Diretoria Estatutária e não estatutária. A composição da remuneração combina incentivos variáveis de curto, médio e longo prazos, todos atrelados ao desempenho da Companhia, além de uma remuneração mensal fixa a título de salário. Os detalhes são os seguintes

→ Seus objetivos e alinhamento aos interesses de curto, médio e longo da emissora

- **Remuneração Fixa:** Diretores residentes no Brasil recebem um montante mensal, pago em 12 vezes ao ano, e, ainda, 13º salário e adicional de férias, conforme a legislação brasileira aplicável ao regime CLT. E dos demais países de acordo com a legislação local.
- **Benefícios Diretos e Indiretos:** Pacote inclui entre outros benefícios, plano médico, auxílio-creche/berçário, veículo e verba para veículo, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica, dentre outros.
- **Remuneração Variável de Curto Prazo (Bônus Anual):** Pagamento com base no atingimento de metas e indicadores econômicos, sociais e ambientais, e outros critérios estabelecidos pelo Conselho de Administração. As métricas específicas usadas e seus pesos associados podem variar a cada ano para refletir a estratégia de negócios.

- **Remuneração Variável de Longo Prazo (Baseada em Ações):** A remuneração baseada em ações é atualmente concedida no âmbito de dois programas vigentes: o Programa de Co-Investimento ("CIP") e o Programa de Incentivo de Longo Prazo ("ILP"), e tem por objetivo estimular a criação de valor e o crescimento sustentável da Companhia a longo prazo. As outorgas podem ser estruturadas como outorgas condicionais (ações restritas), opções de compra ou subscrição de ações, ou, no caso do CIP, outorgas líquidas, podendo ainda ser liquidadas em dinheiro (*phantom shares* em casos de não residentes brasileiros), conforme deliberação do Conselho de Administração.

- **i. Plano de Co-Investimento (Ações Restritas - RSU)**

Determinados administradores e empregados elegíveis podem, mediante convite do Conselho de Administração, voluntariamente destinar uma parcela de sua remuneração variável anual (Bônus), até o limite percentual aprovado pelo Conselho, para a concessão de outorgas de investimento. As outorgas podem ser estruturadas como outorgas condicionais, no caso de ações restritas, opções ou outorgas líquidas, podendo ainda ser liquidadas em dinheiro (*phantom shares*). Para cada outorga de investimento, a Companhia concede uma outorga de *Matching*, como contrapartida, na proporção de 1:1. O *vesting* ocorre em 3 (três) tranches anuais, com datas de *vesting* correspondentes ao 1º, 2º e 3º aniversários da data de outorga.

- **ii. Outorgas de Longo Prazo (Ações Restritas - RSU)**

Concessão de outorgas condicionais, no caso das ações restritas, opções de compra ou subscrição de ações, ou, ainda, outorgas condicionais em dinheiro (*phantom shares*), a administradores e empregados elegíveis. A data normal de *vesting* estabelecida no programa corresponde, ordinariamente, ao terceiro aniversário da data de outorga (*cliff vesting*), podendo o Conselho de Administração estabelecer determinadas condições de desempenho adicionais ao *vesting* das outorgas.

A remuneração fixa e os benefícios visam atrair e reter profissionais sêniores para a liderança executiva, em linha com as práticas de mercado. A remuneração variável de curto prazo (bônus) incentiva o alcance de metas anuais estratégicas, incluindo financeiras e ESG. A remuneração variável de longo prazo (ações) promove o alinhamento com os interesses dos acionistas e a criação de valor sustentável no longo prazo.

→ **sua metodologia de cálculo e de reajuste**

- **Remuneração Fixa:** a remuneração fixa pode ser reajustada anualmente baseada no desempenho do(a) Diretor(a) em suas atividades e o cumprimento das metas estabelecidas, bem como a negociação individual realizada no momento da contratação. A atualização da remuneração fixa também considera como referência indicadores inflacionários e análises comparativas de mercado efetuadas com base em relatórios de consultorias especializadas, considerando as melhores práticas de mercado.
- **Remuneração Variável de Curto Prazo:** a remuneração variável de curto prazo é calculada com base no atingimento de metas corporativas, com o objetivo de incentivar e recompensar os Diretores com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais. Os indicadores atualmente utilizados pela Companhia são Margem EBITDA, Fluxo de Caixa Livre para a Companhia, competitividade de mercado, além de aspectos ambientais e sociais relevantes, como Emissão Absoluta de Carbono e pessoas (% de pessoas de grupos sub-representados em posições gerenciais). Sem prejuízo do atingimento das metas, para que a liberação dos recursos ocorra, um limite mínimo de EBITDA deve ser atingido. O potencial de ganho do incentivo de curto prazo está vinculado a um múltiplo do salário base mensal definido por nível de carreira, conforme recomendação do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, que avalia o posicionamento competitivo deste item de remuneração frente ao mercado, conforme as melhores práticas de mercado.
- **Remuneração Variável de Longo Prazo:** A concessão anual e os *targets* da remuneração variável baseada em ações são estabelecidos de acordo com pesquisas de remuneração de mercado e o mix de remuneração total definido para cada nível.

No ILP, o *target* de remuneração é convertido em um número de ações, cujo *vesting* seguem as regras do programa aplicável. A premiação resultante das outorgas realizadas depende do número de ações concedidas e da cotação das ações na Bolsa de Valores (B3) nas datas de *vesting* dos programas. No ILP, o Conselho de Administração poderá determinar que as ações adquiridas no *vesting* fiquem sujeitas a um "Período de Manutenção" durante o qual não podem

ser alienadas.

No CIP, a Companhia estabelece um percentual máximo do bônus anual que pode ser voluntariamente destinado ao programa, cabendo a cada participante elegível definir se deseja investir e qual o percentual individual de investimento. Para cada outorga de investimento concedida ao participante, a Companhia concede uma contrapartida (Outorga de *Matching*) na proporção de 1:1, em número de ações equivalente ao investido, sujeita ao *vesting* do programa. O valor final da premiação é determinado pelo volume de ações em contrapartida e pela cotação na B3 nas respectivas datas normais de *vesting*.

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 consumo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em bolsa ou outras empresas que possuem estratégias de remuneração similares.

O número total de novas ações e ações em tesouraria utilizadas ou reservadas para outorgas não exercíveis no CIP e no ILP, combinados, não pode exceder 5% do capital social total da Companhia.

Adicionalmente, ambos os programas possuem disposições de *Malus* e *Clawback* aplicáveis às outorgas, permitindo a redução ou cancelamento de outorgas em circunstâncias específicas estabelecidas nos planos.

Benefícios: o pacote de benefícios é revisto anualmente, tendo em vista as práticas de mercado identificadas com o auxílio de consultorias especializadas no tema. Após a cessação do mandato dos Diretores, o Conselho de Administração poderá, a seu critério, conceder benefícios específicos motivados pela cessação do cargo a esses Diretores.

→ principais indicadores de desempenho nele levados em consideração, inclusive, se for o caso, indicadores ligados a questões ESG

Os indicadores de desempenho utilizados para definir a remuneração variável de curto prazo estão conectados com o planejamento estratégico da Companhia e metas do Compromisso com a Vida - que englobam.

- **Remuneração Variável de Curto Prazo:** os principais indicadores de desempenho utilizados na determinação do Incentivo são:
 - **Gatilho do programa:** Atingimento de certo patamar de EBITDA, conforme definido para o período e aprovado junto ao Conselho de Administração.
- **Metas:** Aplicável apenas à administração executiva (Diretor Presidente, Diretoria Estatutária e Não Estatutária), baseada no desempenho corporativo, poderá incluir também multiplicador individual, avaliados com base em indicadores econômicos, sociais e ambientais. 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 Companhia, competitividade de mercado, além de aspectos ambientais e sociais relevantes, como Emissão Absoluta de Carbono e pessoas (como por exemplo, e dentre outras métricas, o % de pessoas de grupos sub-representados em posições gerenciais).
- **Remuneração Variável de Longo Prazo:** planos de remuneração baseados em ações são concedidos em ações restritas sem indicadores de desempenho atrelados.

→ sua proporção na remuneração total nos 3 últimos exercícios sociais

A tabela abaixo indica as proporções de cada elemento na remuneração dos Diretores Estatutários.

Diretoria Estatutária	Remuneração Fixa	Remuneração Variável	Remuneração Baseada em Ações	Benefícios	Total
31 de dezembro de 2025	18,73%	34,93%	39,08%	7,26%	100,00%
31 de dezembro de 2024	16,64%	42,40%	31,90%	9,06%	100,00%
31 de dezembro de 2023	23,41%	30,69%	37,31%	8,59%	100,00%

(ii) Razões que justificam a composição da remuneração.

A composição da remuneração da administração da Natura é estrategicamente desenhada para:

- **Atrair e Reter Talentos de Alto Nível:** A combinação de remuneração fixa competitiva com o mercado, um pacote de benefícios abrangente e programas de incentivo de curto e longo prazo é fundamental para atrair e manter profissionais com as competências e a experiência necessárias para liderar a Companhia em um setor dinâmico e globalizado.
- **Alinhar Interesses entre Acionistas e Outros Stakeholders:** A parcela variável da remuneração, especialmente os programas baseados em ações, visam alinhar os interesses dos administradores aos dos acionistas, focando na criação de valor de longo prazo e na sustentabilidade dos negócios da Companhia. O atingimento de metas ESG como componente da remuneração variável reforça o compromisso da Companhia com a geração de impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.
- **Incentivar o Desempenho Superior:** A remuneração variável de curto prazo (bônus) é diretamente atrelada ao atingimento de metas financeiras, operacionais e estratégicas, incluindo indicadores ESG, incentivando a busca por resultados superiores em todas as dimensões do negócio.
- **Promover a Cultura de Propriedade e Visão de Longo Prazo:** Os programas de remuneração baseada em ações, como a outorga de ações restritas, buscam fomentar nos administradores um senso de propriedade (ownership) e um foco na tomada de decisões que beneficiem a Companhia no longo prazo.
- **Adaptabilidade às Práticas de Mercado:** A estrutura de remuneração é periodicamente revisada com base em estudos de mercado para garantir sua competitividade e aderência às melhores práticas, especialmente no setor de bens de consumo e em empresas de porte e complexidade semelhantes.

Para o Conselho de Administração, a remuneração predominantemente fixa, com uma parcela em ações sem vínculo direto com métricas de performance, visa preservar a independência necessária para a supervisão estratégica e a tomada de decisões focada nos interesses de longo prazo da Companhia, ao mesmo tempo em que promove um alinhamento com os acionistas através da participação acionária.

Para a Diretoria, a maior ponderação da remuneração variável (curto e longo prazo) em relação à fixa é justificada pela necessidade de impulsionar o desempenho, a execução da estratégia e a entrega de resultados consistentes, recompensando o atingimento de metas desafiadoras e a criação de valor sustentável.

(iii) A existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para este fato.

Nos últimos três exercícios sociais e até a incorporação da Natura &Co Holding S.A. em 01 de julho de 2025, os membros do Conselho de Administração da Natura Cosméticos S.A. não eram remunerados diretamente pela Companhia, pois já eram remunerados por suas funções como Diretores da própria Companhia.

A partir da reestruturação societária concluída em 1º de julho de 2025, todos os membros da administração da Natura Cosméticos S.A. passaram a ser remunerados diretamente pela Companhia pelo exercício de suas respectivas funções, exceto no caso do Diretor Presidente que, apesar de também ser membro do Conselho de Administração da Companhia, segue sendo remunerado exclusivamente por sua posição de Diretor Presidente.

Para mais informações, vide o item 8.20 deste Formulário de Referência.

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

Em virtude da reestruturação societária que culminou na incorporação da Natura &Co pela Companhia, durante o período em que a Natura &Co atuou como controladora, parte da remuneração de determinados administradores da Companhia foi suportada pela Natura &Co. Para mais informações, vide o item 8.20 deste Formulário de Referência.

Atualmente, a Companhia é responsável pelo pagamento da totalidade da remuneração dos membros de sua Administração (Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal, quando instalado).

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

A Política de Remuneração e os contratos dos administradores da Companhia não preveem, de forma geral, remuneração ou benefício específico automaticamente vinculado à ocorrência de um determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário da Companhia. Os planos de incentivo de longo prazo baseados em ações podem conter cláusulas específicas sobre o tratamento das outorgas em caso de mudança de controle, visando proteger os direitos dos beneficiários e alinhar seus interesses com os dos acionistas em tais eventos, conforme detalhado no item 8.4 deste Formulário de Referência.

8.2. Remuneração total por órgão

Remuneração total prevista para o Exercício Social corrente 31/12/2026 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,33	4,00	0,00	12,33
Nº de membros remunerados	7,33	4,00	0,00	11,33
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	11.378.760,00	10.016.967,56	0,00	21.395.727,56
Benefícios direto e indireto	150.507,44	2.360.897,73	0,00	2.511.405,17
Participações em comitês	2.658.000,00	0,00	0,00	2.658.000,00
Outros	0,00	52.219,37	0,00	52.219,37
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	6.500.000,00	0,00	6.500.000,00
Descrição de outras remunerações variáveis			Os valores lançados no Quadro acima em relação a "Descrição de outras remunerações variáveis" correspondem a pagamentos de parcelas de pagamentos excepcionais por projeto.	
Pós-emprego	0,00	50.184,82	0,00	50.184,82
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	7.567.019,88	21.078.453,62	0,00	28.645.473,50
Observação	-	-	-	0,00
Total da remuneração	21.754.287,32	40.058.723,10	0,00	61.813.010,42

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2025 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	4,00	0,00	12,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00	0,00	8,25
Esclarecimento				
Remuneração fixa anual	5.315.130,00	7.388.037,53	0,00	12.703.167,53
Salário ou pró-labore	210.036,50	2.831.399,04	0,00	3.041.435,54
Benefícios direto e indireto	1.338.000,00	0,00	0,00	1.338.000,00
Participações em comitês	0,00	45.508,43	0,00	45.508,43
Outros	-	-	-	-
Descrição de outras remunerações fixas				
Remuneração variável	0,00	0,00	0,00	0,00
Bônus	0,00	10.717.813,00	0,00	10.717.813,00
Participação de resultados	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	3.143.030,00	0,00	3.143.030,00
Outros	-	Os valores lançados no quadro acima em relação a "Outros" correspondem a pagamentos de parcelas de pagamentos excepcionais por projeto.	-	-
Descrição de outras remunerações variáveis				
Pós-emprego	0,00	49.236,05	0,00	49.236,05
Cessação do cargo	0,00	0,00	0,00	0,00
Baseada em ações (incluindo opções)	1.873.302,68	15.508.753,90	0,00	17.382.056,58
Observação	Conforme disposto no Ofício-Circular/Anual-2026-CVM/SEP, o número de membros do Conselho de Administração ("letra b") foi apurado de acordo com a média anual do número de membros do órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	N/A	-	-
Total da remuneração	8.736.469,18	39.683.777,95	0,00	48.420.247,13

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2024 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,17	0,00	7,17
Nº de membros remunerados	0,00	4,17	0,00	4,17
Esclarecimento	N/A		N/A	
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	6.820.530,86	0,00	6.820.530,86
Benefícios direto e indireto	0,00	2.295.513,72	0,00	2.295.513,72
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	42.502,40	0,00	42.502,40
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	11.558.687,00	0,00	11.558.687,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	5.923.364,80	0,00	5.923.364,80
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A	Os valores lançados no quadro acima em relação a "Outros" correspondem a pagamentos de parcelas de pagamentos excepcionais por projeto.	N/A	
Pós-emprego	0,00	49.682,63	0,00	49.682,63
Cessação do cargo	0,00	1.391.295,55	0,00	1.391.295,55
Baseada em ações (incluindo opções)	0,00	13.154.313,00	0,00	13.154.313,00
Observação	N/A	Conforme disposto no Ofício-Circular/Anual-2026-CVM/S EP, o número de membros da Diretoria Estatutária ("letra b") foi apurado de acordo com a média anual do número de membros do órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.	N/A	
Total da remuneração	0,00	41.235.889,96	0,00	41.235.889,96

Remuneração total do Exercício Social em 31/12/2023 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,00	0,00	7,00
Nº de membros remunerados	0,00	4,00	0,00	4,00
Esclarecimento	N/A		N/A	
Remuneração fixa anual				
Salário ou pró-labore	0,00	7.454.186,02	0,00	7.454.186,02
Benefícios direto e indireto	0,00	990.886,64	0,00	990.886,64
Participações em comitês	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrição de outras remunerações fixas	N/A	N/A	N/A	
Remuneração variável				
Bônus	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de resultados	0,00	8.157.400,00	0,00	8.157.400,00
Participação em reuniões	0,00	0,00	0,00	0,00
Comissões	0,00	00,00	0,00	0,00
Outros	0,00	3.967.968,32	0,00	3.967.968,32
Descrição de outras remunerações variáveis	N/A	Valores associados à retenção de executivos chave para a execução da estratégia da Companhia	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)	0,00	9.915.937,29	0,00	9.915.937,29
Observação	N/A	N/A	N/A	
Total da remuneração	0,00	38.643.778,27	0,00	38.643.778,27

8.3. Remuneração Variável

Exercício Social: 31/12/2026

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,33	4,00	0,00	12,33
Nº de membros remunerados	7,33	4,00	0,00	11,33
Esclarecimento				
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
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	6.952.287,10	0,00	6.952.287,10
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	17.380.717,76	0,00	17.380.717,76
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	11.587.145,17	0,00	11.587.145,17

Exercício Social: 31/12/2025

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	4,00	0,00	12,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00	0,00	8,25
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração		N/A	
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
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	5.734.063,10	0,00	5.734.063,10
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	14.335.157,76	0,00	14.335.157,76
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	9.556.771,84	0,00	9.556.771,84
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	10.717.813,00	0,00	10.717.813,00

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,17	0,00	7,17
Nº de membros remunerados	0,00	4,17	0,00	4,17
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração		N/A	
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
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	6.958.686,21	0,00	6.958.686,21
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	13.917.372,42	0,00	13.917.372,42
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	10.260.347,74	0,00	10.260.347,74
Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	11.558.687,00	0,00	11.558.687,00

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,00	0,00	7,00
Nº de membros remunerados	0,00	4,00	0,00	4,00
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração		N/A	
EM RELAÇÃO AO BÔNUS				
Valor mínimo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	0,00	0,00	0,00
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	5.531.704,77	0,00	5.531.704,77
Valor máximo previsto no plano de remuneração	0,00	11.063.408,53	0,00	11.063.408,53
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	0,00	7.375.605,02	0,00	7.375.605,02

Valor efetivamente reconhecido no exercício social	0,00	8.157.400,00	0,00	8.157.400,00
---	------	--------------	------	---------------------

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

A Companhia adota programas de incentivo de longo prazo baseados em ações com os objetivos de alinhar os interesses dos administradores e acionistas, promover retenção e incentivar a criação de valor sustentável.

Até 30 de junho de 2025, a Companhia não possuía programas próprios, mas seus administradores participavam de programas da antiga acionista controladora, a Natura &Co Holding S.A. ("Natura &Co"). Em razão da consumação da incorporação da Natura &Co pela Companhia em 1º de julho de 2025, todas as outorgas em aberto da Natura &Co foram substituídas por outorgas da Companhia, mantendo-se substancialmente os mesmos termos e condições originalmente aprovados.

Os programas atualmente vigentes, condicionados à consumação da Incorporação, são principalmente o Programa de Incentivo de Longo Prazo ("LTIP"), aprovado e o Programa de Coinvestimento ("Programa de Coinvestimento"), aprovados originalmente em 12 de abril de 2019.

Com relação aos programas: Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações ("SOP"), aprovado originalmente em 6 de fevereiro de 2015, Programa de Outorga de Ações Restritas ("Primeiro Programa de Ações Restritas"), aprovado originalmente em 6 de fevereiro de 2015 e aditado em 27 de julho de 2015, Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia ("Primeiro Programa de Aceleração"), aprovado originalmente em 28 de julho de 2015, Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia ("Segundo Programa de Aceleração"), aprovado originalmente em 30 de novembro de 2017, e Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas ("Segundo Programa de Ações Restritas"), aprovado originalmente em 30 de novembro de 2017, esclarece-se que tais programas não se encontram mais vigentes para a realização de novas outorgas, permanecendo aplicáveis exclusivamente às outorgas já realizadas, na medida em que ainda existam direitos pendentes de aquisição, exercício, liquidação ou extinção, nos termos originalmente estabelecidos em cada programa (os "Programas Legado").

Resumo Gerencial dos Programas de Incentivo Atuais (LTIP e Coinvestimento):

Programa LTIP

- Tipos de Incentivos: Outorgas Condicionais (equivalentes funcionais a ações restritas), opções de compra de ações e outorgas condicionais em dinheiro (*phantom shares*). As outorgas podem estar sujeitas a condições de desempenho, a critério do Conselho de Administração.
- O período de carência (*vesting*) corresponde, ordinariamente, ao terceiro aniversário da data de outorga, podendo o Conselho de Administração fixar prazo diverso. O cronograma de liberação pode seguir o modelo *cliff* (0; 0; 3/3) ou parcial (1/3; 1/3; 1/3), conforme definido em cada outorga específica. Para outorgas excepcionais, a variação é maior e as janelas de carência são ajustadas de acordo com o objetivo de cada plano, podendo estar sujeitas a condições de tempo e/ou desempenho.
- Racional da Concessão: Alinhamento e criação de valor sustentável e de longo prazo, podendo estar sujeito a metas de desempenho.

Programa de Coinvestimento

- Tipos de Incentivos: outorga de investimento, direito de adquirir ações de emissão da Companhia que pode ser estruturada como (i) outorga condicional, (ii) opção de compra de ações, ou (iii) outorga líquida, representativa de participação beneficiária em relação a um número específico de ações ou outorga de *Matching* (na proporção 1:1, estruturada na forma de uma outorga condicional ou opção de compra de ações).
- Período de Aquisição/*Vesting*: Tipicamente 3 anos (1/3; 1/3; 1/3), sujeito ao tempo de permanência e ao investimento prévio de bônus de curto prazo pelo participante, dividido em três *tranches* (1/3 no primeiro, segundo e terceiro aniversários da data de outorga), sujeito ao tempo de permanência e ao investimento prévio de bônus de curto prazo pelo participante (Requisito de Manutenção).

- Racional da Concessão: Promover o alinhamento de interesses e a mentalidade de sócio, encorajando a participação voluntária do colaborador no capital social da Companhia, mediante seu investimento pessoal em ações.

a. termos e condições gerais

Os programas de incentivo de longo prazo vigentes (LTIP e Coinvestimento) e os programas anteriores são administrados pelo Conselho de Administração, que conta com o suporte do Comitê de Pessoas. O Conselho possui amplos poderes para administrar e estabelecer regras, desde que não afetem negativamente direitos ou obrigações já concedidas sem o consentimento do beneficiário, nem as regras aprovadas pelos acionistas. Para cada Programa, o Conselho de Administração aprova anualmente planos específicos.

1. Programa LTIP:

Consiste em outorgas de incentivos de longo prazo que podem ser realizadas em ações restritas, ações por desempenho ou opções de compra de ações para um grupo selecionado de executivos e colaboradores. Ações por desempenho estão atreladas a metas de geração de resultados financeiros e valor econômico, além do prazo de carência.

2. Programa de Coinvestimento:

Consiste na outorga de *matching grants* (Outorgas de *Matching*), estruturados como outorgas condicionais ou opções de compra de ações, sujeitas ao investimento obrigatório pelo participante de uma parcela de sua remuneração variável de curto prazo (bônus) na compra de ações da Companhia (Outorga de Investimento), que devem ser mantidas por um período mínimo de retenção. O Programa terá vigência até 12 de abril de 2029, décimo aniversário da data de sua aprovação original pelos acionistas.

A seguir detalhamos Programas Legado os quais não são mais outorgados:

3. Programa SOP:

Consiste na outorga de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a administradores e empregados (inclusive de sociedades sob controle direto ou indireto), permitindo ao participante adquirir ações por preço previamente fixado, desde que observados os termos do programa, dos planos e do respectivo contrato. A outorga é formalizada por contrato de opção, e a implementação ocorre por meio de planos aprovados pelo Conselho de Administração, que também define participantes e quantidades.

4. Primeiro Programa de Aceleração:

Consiste na outorga não onerosa de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias a um grupo seletivo de administradores e empregados (inclusive de sociedades sob controle), como parte da remuneração e incentivo de longo prazo, sujeita às condições do programa, dos planos e do contrato de opção. A administração é do Conselho de Administração, e a implementação ocorre por planos aprovados pelo Conselho de Administração, que define elegibilidade, quantidade e condições de maturação/exercício.

Apresentamos, abaixo, um resumo dos possíveis planos/outorgas vigentes no âmbito dos programas:

2026	Programa LTIP			Programa de Coinvestimento
	Plano ILP Principal	Plano ILP Conselho	Plano ILP Excepcionais	Plano ILP CIP
Elegibilidade	Participantes que ocupem o cargo de gerente sênior ou nível superior	Membros do Conselho de Administração	Participantes que ocupem o cargo de gerente ou nível superior*	Participantes que ocupem o cargo de gerente sênior ou nível superior desde que tenham recebido bônus referente ao exercício anterior
Período de carência (vesting)	3 anos (cliff)	3 anos (parcial) 1/3 ao ano	Variável, sendo definido individualmente no ato de cada concessão	3 anos (parcial) 1/3 ao ano
Racional da concessão	Não baseado em performance		*Aplicável somente para	Não baseado em performance

			casos de retenção, bônus por projeto ou <i>hiring bonus</i>	
Montante das outorgas	Montante financeiro por nível de carreira	Montante financeiro definido pelo Comitê de Pessoas e Remuneração	Discricionário, sendo definido individualmente no ato de cada concessão	Investimento: % do bônus líquido conforme nível <i>Matching:</i> Proporção 1:1 (uma ação por ação investida)
Principais indicadores de desempenho	n/a		Discricionário, sendo definido individualmente no ato de cada concessão	n/a

b. data de aprovação e órgão responsável

1. Programa LTIP e Programa de Coinvestimento:

O LTIP foi originalmente aprovado pelos acionistas da Companhia em 12 de abril de 2019.

O Programa de Coinvestimento foi originalmente aprovado pelos acionistas da Companhia em assembleia geral extraordinária e tem como data-base de vigência 12 de abril de 2019 (décimo aniversário em 12 de abril de 2029).

Ambos os Programas foram posteriormente migrados para a Natura &Co Holding S.A. e, no contexto da incorporação da controladora Natura &Co Holding S.A., foram reaprovaos em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 25 de março de 2025, com vigência condicionada à consumação da Incorporação. Como parte da Incorporação, todas as outorgas em aberto no âmbito dos Programas na Natura &Co Holding foram migradas para a Companhia.

2. Programas Legado:

(1) o Programa SOP foi aprovado originalmente pelos acionistas da Companhia em 6 de fevereiro de 2015;

(2) o Primeiro Programa de Aceleração foi objeto de deliberação e aprovado originalmente pelos acionistas da Companhia em 28 de julho de 2015;

Os Programas Legado permanecem válidos exclusivamente com relação às outorgas já realizadas e ainda não exercidas.

Todos os Programas são administrados pelo Conselho de Administração, com o apoio do Comitê de Pessoas. O Conselho de Administração aprova os Planos específicos sob cada Programa.

c. número máximo de ações abrangidas

1. Programa LTIP e Programa de Coinvestimento:

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 Coinvestimento, somado ao número total de novas ações e ações em tesouraria utilizadas para a liquidação das outorgas nos termos do LTIP e Coinvestimento, não excederá 5% do capital social total da Companhia de tempos em tempos.

2. Programas Legado:

Os Programas Legado possuem os seguintes limites:

(1) o SOP possui limite de 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia por ano, com um limite agregado de 3,35% para o total de Opções não exercidas na somatória de todos os Planos ativos;

(2) o Primeiro Programa de Aceleração possui limite de 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia;

d. número máximo de opções a serem outorgadas

Vide o disposto no item (c) acima.

e. condições de aquisição de ações

Desde 2020, as outorgas têm sido realizadas no âmbito do LTIP e do programa de Coinvestimento.

Os Planos ILP estão sujeitos ao período de carência e à permanência do colaborador na Companhia até a data final do período de carência.

1. Programa LTIP:

Período de carência de 3 (três) anos contados da assinatura do respectivo contrato, ao final do qual o participante adquire o direito de tornar-se titular das ações restritas outorgadas. As outorgas (ações restritas ou opções ou *phantom shares*) podem estar sujeitas a condições de desempenho e/ou requisitos de tempo de permanência, definidos pelo Conselho de Administração a cada nova outorga. O período de carência (*vesting*) corresponde, ordinariamente, ao terceiro aniversário da data de outorga, podendo o Conselho de Administração fixar prazo diverso. As outorgas (outorgas condicionais, opções de compra ou outorgas condicionais em dinheiro) podem estar sujeitas a determinadas condições de desempenho e/ou condições de tempo de permanência, definidas pelo Conselho de Administração a cada nova outorga.

2. Programa de Coinvestimento:

A outorga de *matching* (proporção 1:1) é concedida ao participante que optar por investir determinada porcentagem de seu bônus anual na compra de ações da Companhia, em resposta a um convite enviado pelo Conselho de Administração.

O recebimento das ações está sujeito ao **tempo de permanência** do participante de acordo com o cronograma de *vesting* definido no plano. Tanto a outorga de investimento quanto a respectiva outorga de *matching* são tipicamente divididas em três tranches (Tranche Um, Tranche Dois e Tranche Três), com datas de *vesting* no primeiro, segundo e terceiro aniversários da data de outorga, respectivamente.

Observação: Para participantes sem residência fiscal no Brasil, a aquisição das ações ocorre por meio de um pagamento via folha. Esse pagamento corresponde à quantidade de ações concedidas, calculado com base no valor da ação na data de *vesting*.

3. Primeiro Programa de Aceleração:

As opções outorgadas no âmbito do Primeiro Programa de Aceleração se tornam exercíveis conforme o cronograma geral de maturação previsto no regulamento: 50% após o 4º (quarto) aniversário da data de outorga e os 50% remanescentes após o 5º (quinto) aniversário.

O Conselho de Administração pode deliberar de forma diferente em relação a um ou mais participantes quanto ao cronograma padrão de maturação. O prazo máximo para exercício é de 8 (oito) anos contados da data de outorga, e o exercício depende do cumprimento dos termos do Programa, do Plano e do respectivo contrato aplicável.

f. critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

1. Para os programas vigentes (Programa LTIP e Programa de Coinvestimento):

As Outorgas Condicionais e os *Matching Grants* (seja na modalidade de opções ou de ações restritas) possuem um preço de aquisição ou de exercício simbólico, definido em **R\$ 0,01** por ação (ou o equivalente em moeda local), podendo o Conselho de Administração determinar outro valor nominal a seu critério. Para fins de apuração da remuneração e base de cálculo aplicável, considera-se a cotação das ações no fechamento da respectiva data de *vesting*.

No caso do programa de Coinvestimento, o número de ações das outorgas de investimento e de *matching* é determinado pela divisão do Valor de Investimento Aplicável pelo Valor de Mercado Aplicável (conforme definidos nas diretrizes do programa), que corresponde ao preço de fechamento das ações no último pregão antes da data de outorga ou à média dos preços de fechamento durante período de até 30 (trinta) pregões, conforme determinação do Conselho de Administração.

2. Para o Programa SOP e Primeiro Programa de Aceleração:

O preço de subscrição ou compra de cada ação é fixado com base na média simples dos últimos 30 (trinta) pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos que antecedem a aprovação do Plano, adotando-se a cotação

média diária, contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, adotando-se a cotação média diária de cada pregão.

O preço de subscrição ou compra é reduzido pelo valor dos dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos distribuídos pela Companhia durante o período entre a data de outorga e a data do efetivo exercício.

g. critérios para fixação do prazo de aquisição ou exercício

O prazo de aquisição (*vesting*) das outorgas atuais (LTIP e Coinvestimento) está sujeito à continuidade do vínculo do participante como administrador ou colaborador.

- **Programa LTIP:** O cronograma de aquisição é definido no plano de outorga, sendo variável (tipicamente 3 anos).
- **Programa de Coinvestimento:** As outorgas são tipicamente divididas em três *tranches* (1/3 cada), exercíveis no primeiro, segundo e terceiro aniversários da outorga, respectivamente.

Para os Programas Legado:

- **Programa SOP:** As Opções se tornam exercíveis nas proporções de 1/3 após o 2º (segundo) aniversário, 2/3 após o 3º (terceiro) aniversário e a totalidade após o 4º (quarto) aniversário da data de outorga, com prazo máximo de 8 (oito) anos para exercício.
- **Primeiro Programa de Aceleração:** As Opções se tornam exercíveis nas proporções de 50% após o 4º (quarto) aniversário e 50% após o 5º (quinto) aniversário da Data de Outorga, com prazo máximo de 8 anos para exercício.

h. forma de liquidação

- **Programa LTIP e Programa de Coinvestimento:** A Companhia poderá satisfazer a outorga por meio de: (i) emissão de novas ações (no caso de exercício de opções); (ii) transferência/alienação de ações em tesouraria; (iii) transferência de ações detidas por fundo/veículo de benefícios a colaboradores, quando aplicável; e (iv) registro/emissão de certificados de depósito (*depository receipts*), quando aplicável. Adicionalmente, o Conselho de Administração poderá eventualmente determinar o pagamento de um equivalente em dinheiro em substituição à entrega de ações (outorgas condicionais em dinheiro ou *phantom shares*).
- **Programa SOP:** Para satisfazer o exercício de opções, a Companhia poderá: (i) emitir novas ações dentro do limite do capital autorizado; ou (ii) alienar/transferir ações em tesouraria. A subscrição/compra das ações decorrentes do exercício das opções deve ser paga à vista, com recursos próprios do participante.
- **Primeiro Programa de Aceleração:** A Companhia poderá satisfazer o exercício de opções, a Companhia poderá: (i) emitir novas ações dentro do limite do capital autorizado; ou (ii) alienar/transferir ações em tesouraria, observada a regulamentação aplicável. A subscrição/compra das ações decorrentes do exercício das opções deve ser paga à vista, com recursos próprios do participante.

i. restrições à transferência das ações

1. Para os programas vigentes (Programa LTIP e Programa de Coinvestimento):

Sujeito à continuidade do vínculo empregatício e/ou estatutário, conforme o caso, do participante com a Companhia e/ou com sociedades controladas ou subsidiárias da Companhia até o término do período de carência aplicável e às regras contidas em cada contrato, as ações serão transferidas pela Companhia ao participante após o término do período de carência, conforme aplicável, bem como nos termos do respectivo contrato.

No Programa de Coinvestimento, as ações objetos da outorga de investimento são transferidas imediatamente, porém permanecem em *lock-up* até que ocorra o *vesting* e a liquidação das opções ou outorgas condicionais da outorga de *matching*. A suspensão do *lock-up* antes das liquidações de *matching* resultarão na expiração da outorga de *matching* correspondente.

Após sua transferência aos participantes, esses poderão vender, transferir ou, de qualquer forma, alienar as ações restritas sem qualquer restrição, devendo, no entanto, observar o disposto na Política de Divulgação de Informações Relevantes e Negociação de Valores Mobiliários da Companhia.

2. Para os Programas Legado:

As opções outorgadas são pessoais e intransferíveis, exceto na hipótese de sucessão decorrente de falecimento do participante. As ações adquiridas e/ou subscritas em razão do exercício das opções de compra poderão ser livremente alienadas pelo participante, observada a legislação aplicável e as políticas internas de negociação da Companhia.

Ressalta-se que, no caso do Programa SOP e Primeiro Programa de Aceleração, o Conselho de Administração poderá determinar a suspensão do direito ao exercício das opções de compra de ações em situações em que a legislação restrinja ou impeça a negociação de ações por administradores e empregados, podendo postergar a aquisição das ações.

No caso do Primeiro Programa de Ações Restritas, os direitos do participante sobre as ações restritas somente são plenamente adquiridos após o cumprimento das condições de *vesting*, em especial a permanência do vínculo no período aplicável. Uma vez satisfeitas tais condições, a Companhia realiza a transferência das ações ao participante no sistema do escriturador. O Conselho de Administração pode, no âmbito do Programa e dos Contratos de Outorga, subordinar a aquisição de direitos e impor restrições relacionadas às Ações Restritas, inclusive quanto à sua transferência, conforme definido em cada outorga.

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

A Assembleia Geral é o órgão competente para aprovar, alterar, suspender ou extinguir os programas de remuneração baseada em ações da Companhia.

O Conselho de Administração pode propor alterações, mas estas só poderão atingir outorgas futuras. Os seguintes eventos podem gerar alteração ou extinção dos programas de remuneração baseada em ações da Companhia:

1. Programa LTIP e Programa de Coinvestimento:

Grave mudança no panorama econômico que comprometa a situação financeira da Companhia, ou alterações significativas nas leis e regulamentos fiscais, trabalhistas e de mercado de capitais aplicáveis a programas de longo prazo.

2. Programa SOP:

(1) ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia; e (2) alterações legais significativas relacionadas à regulamentação de companhias, relações trabalhistas e/ou efeitos fiscais de programas de outorga de ações podem levar à revisão integral do programa.

Adicionalmente, o Conselho de Administração pode suspender o direito de exercício das outorgas do programa SOP quando houver situações que, nos termos da legislação vigente, restrinjam ou impeçam a negociação de ações por administradores e empregados.

As opções outorgadas no âmbito deste programa extinguem-se automaticamente, entre outros casos, por (a) exercício integral, (b) decurso do prazo máximo de exercício, (c) distrato do contrato de opção, ou (d) dissolução, liquidação ou falência da Companhia.

3. Primeiro Programa de Aceleração: (1) ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia; e (2) alteração legal significativa (sociedades por ações/companhias abertas, relações trabalhistas e/ou efeitos fiscais) pode levar à revisão integral do programa.

Adicionalmente, o Conselho de Administração pode suspender o direito de exercício das outorgas do programa SOP quando houver situações que, nos termos da legislação vigente, restrinjam ou impeçam a negociação de ações por administradores e empregados.

As opções outorgadas no âmbito deste programa extinguem-se automaticamente, entre outros casos, por (a) exercício integral, (b) decurso do prazo máximo de exercício, (c) distrato do contrato de opção, ou (d) dissolução, liquidação ou falência da Companhia.

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

O tratamento da remuneração em caso de desligamento depende do programa por meio do qual as outorgas foram realizadas e da causa da saída.

1. Programa LTIP e Programa de Coinvestimento:

Nenhuma disposição do plano poderá ser interpretada como constituição de direitos aos participantes empregados e/ou estatutários, conforme o caso, além daqueles inerentes às ações restritas nem conferirá direitos aos participantes relativos à garantia de permanência como empregado e/ou diretor estatutário da Companhia e/ou de sociedades controladas ou subsidiárias da Companhia, ou interferirá de qualquer modo no direito da Companhia, sujeito às condições legais e às previstas no contrato de trabalho ou de administração (no caso dos participantes estatutários sem vínculo empregatício), de rescindir a qualquer tempo o relacionamento com o participante.

Em caso de desligamento por iniciativa do participante, por iniciativa da Companhia sem justa causa ou por justa causa: a qualquer momento durante os Períodos de Carência, o participante deixará de fazer jus ao direito de receber ações restritas. Não obstante, o participante conservará o direito de titularidade sobre eventuais ações restritas que já sejam de sua titularidade por força do decurso dos períodos de carência.

Em caso de desligamento por reestruturação, aposentadoria ou invalidez permanente: a qualquer momento durante os Períodos de Carência, o participante fará jus ao recebimento de uma proporcionalidade (calculada com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento, em relação ao período normal de *vesting*) das ações restritas caso tenham decorrido mais de um ano da data de outorga, mantendo a data original de *vesting* para a liquidação dos planos. O participante perderá o direito ao recebimento de todas as demais ações restritas.

(i) 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);

(ii) de outra forma, pela aprovação do Conselho, a seu critério;

Em caso de desligamento por falecimento: a qualquer momento durante os Períodos de Carência, o participante fará jus ao recebimento de uma proporcionalidade (calculada com base no período transcorrido entre a data de outorga e a data do desligamento, em relação ao período normal de *vesting*) das ações restritas caso tenham decorrido mais de um ano da data de outorga, antecipando a data original de *vesting* para a data do evento. O participante perderá o direito ao recebimento de todas as demais ações restritas outorgadas.

2. Programa SOP:

No âmbito do Programa SOP:

Em caso de desligamento por iniciativa do participante, por iniciativa da Companhia sem justa causa ou por justa causa: tanto as opções não maduras quanto as opções maduras ainda não exercidas são canceladas e deixam de poder ser exercidas. Quando o desligamento ocorre sem justa causa por iniciativa da Companhia, as opções não maduras são canceladas, mas as opções maduras não exercidas podem ser exercidas em até 30 (trinta) dias contados da data do desligamento, ou a partir do fim de eventual período de bloqueio de negociação, se o desligamento ocorrer durante *blackout*.

¹ Reestruturação como parte de um programa de reestruturação que resulte no desligamento de nove ou mais pessoas colaboradoras e/ou administradores conforme determinado satisfatório, pelo Conselho, e se esse conceito for aplicável nos termos das leis locais relevantes);

² Aposentadoria.

Em caso de desligamento após aposentadoria por tempo/idade: mantém-se o cancelamento das opções não maduras, e as opções maduras não exercidas podem ser exercidas em até 90 (noventa) dias (ou após o *blackout*), condicionado ao deferimento do pedido de aposentadoria pelo INSS, conforme previsto no programa.

Em caso de invalidez permanente: o programa SOP admite que as opções outorgadas (maduras e não maduras) possam ser exercidas em até 180 (cento e oitenta) dias, mediante comprovação da aposentadoria por invalidez permanente, independentemente do prazo geral de exercício.

Em caso de falecimento: o programa SOP prevê que opções outorgadas (maduras e não maduras) possam ser exercidas pelos herdeiros/sucedores, mediante documentação do inventário, em até 180 (cento e oitenta) dias a partir da nomeação do inventariante, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 (seis) meses do falecimento.

3. Primeiro Programa de Aceleração:

No âmbito do Primeiro Programa de Aceleração:

Em caso de desligamento por iniciativa do participante, por iniciativa da Companhia sem justa causa ou por justa causa:

tanto as opções não maduras quanto as opções maduras ainda não exercidas são canceladas e deixam de poder ser exercidas. Quando o desligamento ocorre sem justa causa por iniciativa da Companhia: (i) se ocorrer antes do terceiro aniversário da data de outorga, as opções são canceladas; (ii) se ocorrer após o terceiro aniversário da data de outorga, o Conselho de Administração poderá, a seu critério, determinar que o participante mantenha parte de suas opções, estabelecendo as condições aplicáveis na ocasião, e o eventual exercício observará as regras e períodos gerais do programa.

Em caso de desligamento após aposentadoria por tempo/idade: mantém-se o cancelamento das opções não maduras, e as opções maduras não exercidas podem ser exercidas em até 90 (noventa) dias contados do desligamento (ou da data de encerramento do período de bloqueio, se aplicável); o prazo de 90 dias é contado a partir da data do deferimento do requerimento de aposentadoria pelo INSS, e o Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos previstos.

Em caso de invalidez permanente: as opções (não maduras e maduras ainda não exercidas) podem ser exercidas em até 180 (cento e oitenta) dias contados do desligamento (ou da data de encerramento do período de bloqueio, se aplicável), mediante apresentação do comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS; o Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos previstos.

Em caso de falecimento: as opções (não maduras e maduras ainda não exercidas) podem ser exercidas pelos herdeiros/sucessores em até 180 (cento e oitenta) dias contados da nomeação do inventariante, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 (seis) meses do falecimento; o Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos previstos.

8.5. Remuneração Baseada em Ações (Opções de Compra de Ações)

Exercício Social: 31/12/2026

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,33	4,00		12,33
Nº de membros remunerados	7,33	4,00		11,33
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,00	0,14		0,14
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	16,63		16,63
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2025

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	4,00		12,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00		8,25
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,00	0,14		0,14
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	16,63		16,63
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,17		7,17
Nº de membros remunerados	0,00	2,00		2,00
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,00	0,12		0,12
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração			----
PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTE GRUPOS DE OPÇÕES				
Em aberto no início do exercício social	0,00	15,05		15,05
Perdidas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00

Exercidas durante o exercício social	0,00	11,46		11,46
---	------	-------	--	--------------

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	3,00	4,00		7,00
Nº de membros remunerados	0,00	2,00		2,00
Diluição potencial em caso de exercício de todas as opções em aberto	0,00	13,00		0,13
Esclarecimento	Não há remuneração para o Conselho de administração			----

PREÇO MÉDIO PONDERADO DE EXERCÍCIO DE CADA UM DOS SEGUINTES GRUPOS DE OPÇÕES

Em aberto no início do exercício social	0,00	15,66		15,66
Perdas e expiradas durante o exercício social	0,00	0,00		0,00
Exercidas durante o exercício social	0,00	12,77		12,77

8.6. Outorga de opções de compra de ações

8.6. Em relação à cada outorga de opções de compra de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária, elaborar tabela com o seguinte conteúdo

Exercício Social a ser encerrado em 31/12/2026

Não há previsão de outorga de opções para 2026.

Exercício Social encerrado em 31/12/2025

Nenhuma opção foi outorgada em 2025.

Exercício Social encerrado em 31/12/2024

Nenhuma opção foi outorgada em 2024.

Exercício Social encerrado em 31/12/2023

Nenhuma opção foi outorgada em 2023.

Exercício Social encerrado em 31/12/2022

Nenhuma opção foi outorgada em 2022.

8.7. Opções em aberto

8.7. Em relação às opções em aberto do conselho de administração e da diretoria estatutária ao final do último exercício social, elaborar tabela com o seguinte conteúdo

Opções em aberto ao final do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025

Diretoria Estatutária					
Número Total de Membros	4,00				
Nº de membros remunerados	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
	SOP Aceleração 2015 - Plano 2017	SOP 2015 – Plano 2017	SOP 2015 – Plano 2018	SOP 2015 – Plano 2019	LTIP 2019 - Plano Excepcional 2021
Opções ainda não exercíveis					
Quantidade	-	-	-	-	-
Data em que se tornarão exercíveis	-	-	-	-	-
Prazo máximo para exercício das Opções	-	-	-	-	-
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-	-	-	-
Preço médio ponderado de exercício	-	-	-	-	-
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	-	-	-	-	-
Opções exercíveis					
Quantidade	1.020.000,00	103.356,00	288.512,00	210.272,00	600.000,00
Prazo máximo para exercício das Opções	08/06/2026	08/06/2026	10/06/2026	20/03/2027	17/12/2031
Prazo de restrição à transferência das ações	-	-	-	-	-
Preço médio ponderado de exercício	12,46	12,46	16,83	23,41	27,28
Valor justo das opções no último dia do exercício social	0,08	0,01	0,06	0,36	0,56
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	81.600,00	1.033,56	17.310,72	75.697,92	336.000,00

Conselho de Administração

Não foram realizadas outorgas aos membros do Conselho de Administração ao longo do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 e não há opções em aberto.

8.8. Opções exercidas e ações entregues

8.8. Em relação às opções exercidas relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, nos 3 últimos exercícios sociais, elaborar tabela com o seguinte conteúdo

Exercício Social encerrado em 31/12/2025 Diretoria Estatutária	
Número Total de Membros	4,00
Número de Membros Remunerados	3,00
Em relação às ações entregues	n/a
Número de ações	0,00
Preço médio ponderado do exercício	n/a
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	n/a
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	n/a

Não houve, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025, opções exercidas pela Diretoria Estatutária.

Exercício Social encerrado em 31/12/2024 Diretoria Estatutária		
Número Total de Membros	4,17	
Número de Membros Remunerados	2,00	1,00
Em relação às ações entregues	Programa SOP Aceleração 2015 - Plano 2016	Programa SOP 2015 - Plano 2016
Número de ações	990.000	42.216
Preço médio ponderado do exercício	11,28	12,71
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	15,66	18,75
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	4.336.200,00	254.985,00

Exercício Social encerrado em 31/12/2023 Diretoria Estatutária	
Número Total de Membros	4,00
Número de Membros Remunerados	1,00
Em relação às ações entregues	Programa SOP Aceleração 2015 - Plano 2016
Número de ações	275.000
Preço médio ponderado do exercício	12,77
Preço médio ponderado de mercado das ações relativas às opções exercidas	15,80
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	833.250,00

Conselho de Administração

Não houve opções exercidas pelo Conselho de Administração nos últimos 3 (três) exercícios sociais.

8.9. Diluição potencial por outorga de ações

8.9. Em relação à remuneração baseada em ações, sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários, reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária, elaborar tabela com o seguinte conteúdo

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Previsão para o Exercício Social a ser encerrado em 31/12/2026		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,33	4,00
Nº de membros remunerados	7,33	4,00
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,01%	0,07%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Previsão para o Exercício Social encerrado em 31/12/2025		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,00	4,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,02%	0,17%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2024		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	3,0	4,17
Nº de membros remunerados	0,00	4,17
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,00%	0,04%

Remuneração baseada em ações sob a forma de ações a serem entregues diretamente aos beneficiários. Exercício Social encerrado em 31/12/2023		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	3,0	4,00
Nº de membros remunerados	0,00	4,00
Diluição potencial se todas as ações forem outorgadas aos beneficiários	0,00%	0,06%

8.10. Outorga de ações

8.10. Em relação à cada outorga de ações realizada nos 3 últimos exercícios sociais e previstas para o exercício social corrente, do conselho de administração e da diretoria estatutária, elaborar tabela com o seguinte conteúdo:

Exercício Social corrente a se encerrar em 31/12/2026		
Diretoria Estatutária		
Número Total de Membros	4,00	
Número de Membros Remunerados	4,00	1,00
Outorga de ações	LTIP 2019 RSU 2026	LTIP 2019 RSU 2026 Excepcional
Data da outorga	28/03/2026	05/01/2026
Quantidade de ações outorgadas	869.810	107.500
Prazo máximo para entrega das ações	05/03/2029	05/01/2026
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	
Valor justo das ações na data da outorga	9,05	7,77
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	7.871.780,50	835.275,00

Conselho de Administração	
Número Total de Membros	8,33
Número de Membros Remunerados	7,33
Outorga de ações	LTIP 2019 RSU Board 2026
Data da outorga	27/03/2026
Quantidade de ações outorgadas	167.893
Prazo máximo para entrega das ações	05/03/2027 07/03/2028 05/03/2029
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	9,05
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	1.519.431,65

Exercício Social corrente encerrado em 31/12/2025				
Diretoria Estatutária				
Número Total de Membros	4,00			
Número de Membros Remunerados	4,00	3,00	1,00	1,00

Outorga de ações	LTIP 2019 RSU 2025	CIP 2019 CIP 2025	LTIP 2019 RSU 2025 Excepcional	LTIP 2019 RSU 2025 Excepcional
Data da outorga	28/03/2025			01/07/2025
Quantidade de ações outorgadas	622.471	385.860	268.211	1.000.000
Prazo máximo para entrega das ações	06/03/2028	06/03/2026 05/03/2027 06/03/2028	08/06/2026	05/07/2027
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A			
Valor justo das ações na data da outorga	12,08	10,45	12,08	10,52
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	7.519.449,68	4.032.237,00	3.239.988,88	10.520.000,00

Conselho de Administração	
Número Total de Membros	8,00
Número de Membros Remunerados	4,25
Outorga de ações	LTIP 2019 RSU Board 2025
Data da outorga	28/03/2025
Quantidade de ações outorgadas	248.095
Prazo máximo para entrega das ações	06/03/2026 05/03/2027 06/03/2028
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A
Valor justo das ações na data da outorga	12,08
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	2.996.987,60

Exercício Social encerrado 31/12/2024			
Diretoria Estatutária			
Número Total de Membros	4,17		
Número de Membros Remunerados	4,00	3,00	1,00
Outorga de ações	LTIP 2019 RSU 2024	CIP 2019 CIP 2024	LTIP 2019 RSU 2024 Excepcional Delist
Data da outorga	26/03/2024		
Quantidade de ações outorgadas	384.501	173.143	3.522
Prazo máximo para entrega das ações	05/03/2027	07/03/2025 06/03/2026	07/03/2025

		05/03/2027	
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A		
Valor justo das ações na data da outorga	17,32	18,62	17,32
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	6.659.557,32	3.223.922,60	61.001,04

Exercício Social encerrado 31/12/2023			
Diretoria Estatutária			
Número Total de Membros	4,00		
Número de Membros Remunerados	4,00	3,00	1,00
Outorga de ações	LTIP 2019 PSU 2023	CIP 2019 CIP 2023	LTIP 2019 RSU 2023 Excepcional
Data da outorga	31/03/2023		
Quantidade de ações outorgadas	296.041	369.899	215.208
Prazo máximo para entrega das ações	23/03/2026	08/03/2024 07/03/2025 23/03/2026	30/06/2024 30/06/2025
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A		
Valor justo das ações na data da outorga	11,2		
Multiplicação da quantidade de ações outorgadas pelo valor justo das ações na data da outorga	3.315.659	4.142.869	2.410.330

Nos 3 últimos exercícios sociais, não houve outorga de ações aos membros do Conselho de Administração.

8.11. Ações Entregues

Exercício Social: 31/12/2025

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	8,00	4,00	0,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00	0,00
Nº de ações	186.147	476.405	0,00
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	0,00
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	13,37	12,85	0,00
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	-2.488.785,00	-6.121.804,00	0,00
Esclarecimento	N/A	N/A	N/A

Exercício Social: 31/12/2024

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	3,00	4,17	
Nº de membros remunerados	0,00	4,17	
Nº de ações	0	246.256	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	17,58	
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	0,00	-4.329.180,48	
Esclarecimento	N/A		

Exercício Social: 31/12/2023

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Nº total de membros	3,00	4,00	
Nº de membros remunerados	0,00	4,00	
Nº de ações	0	206.303	
Preço médio ponderado de aquisição	0,00	0,00	
Preço médio ponderado de mercado das ações adquiridas	0,00	13,51	
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	0,00	-2.787.153,53	

Esclarecimento	N/A		
----------------	-----	--	--

8.12. Precificação das ações/opções

8.12. Descrição sumária das informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 8.5 a 8.11, tal como a explicação do método de precificação do valor das ações e das opções, indicando, no mínimo

Ações Restritas 2025		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo:	-	-
- o preço médio ponderado das ações e preço de exercício	Preço da ação R\$12,08 Preço de exercício: RSU: R\$0,01	Preço da ação R\$12,08 Preço de exercício: RSU: R\$0,01 CIP: R\$ 0,01
- volatilidade esperada	RSU: N/A	RSU: N/A CIP: Volatilidade estimada: 47,74% a 54,38%
- prazo de vida da opção	Prazo estimado: 1 a 3 anos	Prazo estimado: 1 a 3 anos
- dividendos esperados	Rendimento estimado de dividendos: 0%	Rendimento estimado de dividendos: 0%
- taxa de juros livre de risco	RSU: N/A	RSU: N/A CIP: Taxa de juros livre de risco: 10% a 12,50%
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.	A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão	A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão
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 2024		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo:	-	-
- o preço médio ponderado das ações e preço de exercício	Preço da ação R\$18,62 Preço de exercício: RSU: R\$0,00	Preço da ação R\$18,62 Preço de exercício: RSU: R\$0,00 CIP: R\$ 0,01

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2024		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
- volatilidade esperada	RSU: N/A	RSU: N/A CIP: Volatilidade estimada: 40,12% a 50,61%
- prazo de vida da opção	Prazo estimado: 1 a 3 anos	Prazo estimado: 1 a 3 anos
- dividendos esperados	Rendimento estimado de dividendos: 0%	Rendimento estimado de dividendos: 0%
- taxa de juros livre de risco	RSU: N/A	RSU: N/A CIP: Taxa de juros livre de risco: 9,84% a 10,17%
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.	A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão	A volatilidade foi calculada ao longo do período de tempo compatível com o prazo de concessão esperado imediatamente anterior à data de concessão
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 2023		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty	Modelos Estocástico, BlackScholes e de Finnerty
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 da ação US\$*4,49, R\$ 11,20	Preço da ação US\$*4,49, R\$ 11,20
	Preço de exercício: US\$0,00, R\$ 0,01	Preço de exercício: US\$0,00, R\$ 0,01
	Prazo estimado: 1 a 3 anos	Prazo estimado: 1 a 3 anos
	Taxa de juros livre de risco: 11,69% a 12,93%	Taxa de juros livre de risco: 11,69% a 12,93%
	Rendimento estimado de dividendos: 0%	Rendimento estimado de dividendos: 0%
	Volatilidade estimada: 48,64% a 57,70%	Volatilidade estimada: 48,64% a 57,70%

8.12. Precificação das ações/opções

Ações Restritas, Ações de Desempenho e Opções de Ações 2023		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
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 medido em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente anterior à data da concessão;	período medido em conjunto com o restante do período de desempenho imediatamente anterior à data da concessão;
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 2022		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
a) modelo de precificação	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty	Modelos Estocástico, Black-Scholes e de Finnerty
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 da Ação US\$ *9,48, R\$ 24,99, R\$ 15,647 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 da Ação US\$ *9,48, US\$ 5,94, R\$ 24,99 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 restante do período de desempenho 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.

8.13. Participações detidas por órgão

8.13. Informar a quantidade de ações, cotas e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos, no Brasil ou no exterior, pelo emissor, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, que sejam detidas por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão

Os dados abaixo consideram a data de encerramento do exercício social do último exercício social, ou seja, 31 de dezembro de 2025:

Órgão	Ações Ordinárias
Conselho de Administração	128.520.903
Diretores Estatutários	606.715
Conselho Fiscal	-

8.14. Planos de previdência

8.14. Em relação aos planos de previdência em vigor conferidos aos membros do conselho de administração e aos diretores estatutários, fornecer as seguintes informações em forma de tabela

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	8,00	4,00
Nº de membros remunerados	4,25	4,00
Nome do Plano	N/A	Avonprev Sociedade de Previdência Privada
Quantidade de Administradores que reúnem as condições para se aposentar	0,00	1,00
Condições para se aposentar antecipadamente	N/A	Ter no mínimo 55 anos de idade, 3 anos de empresa e término do vínculo empregatício
Valor acumulado 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	0,00	R\$ 52.829,97
Valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	0,00	R\$ 49.236,05
Se há a possibilidade de resgate antecipado e quais as condições	N/A	Não, o resgate só pode ser feito após o término do vínculo empregatício.

8.15 Remuneração mínima, média e máxima

Valores anuais

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração		
	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2025	31/12/2024	31/12/2023
Nº de membros	4,00	4,17	4,00	8,00	3,00	3,00
Nº de membros remunerados	4,00	4,17	4,00	4,25	0,00	0,00
Valor da maior remuneração Real	22.531.228,72	17.605.843,74	20.060.537,97	2.126.250,00	0,00	0,00
Valor da menor remuneração Real	4.522.139,06	5.367.075,35	3.966.597,76	-	0,00	0,00
Valor médio da remuneração Real	9.920.944,49	9.888.702,63	7.621.594,57	2.055.639,81	0,00	0,00

Observações e esclarecimentos

	Diretoria Estatutária	
	Observação	Esclarecimento
31/12/2025	<p>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses</p> <p>Em linha com as orientações do OFÍCIO CIRCULAR ANUAL CVM/SEP/2026, foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. O valor médio da remuneração anual corresponde à divisão do valor total da remuneração anual conforme letra "e" do item 8.2 pelo número de membros remunerados no respectivo órgão, conforme letra "c" do item 8.2.</p>	
31/12/2024	<p>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses</p> <p>Foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. O valor médio da remuneração anual corresponde à divisão do valor total da remuneração anual conforme letra "e" do item 8.2 pelo número de membros remunerados no respectivo órgão, conforme letra "c" do item 8.2.</p>	
31/12/2023	<p>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses</p>	

	<p>Em linha com as orientações do OFÍCIO CIRCULAR ANUAL CVM/SEP/2026, foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. O valor médio da remuneração anual corresponde à divisão do valor total da remuneração anual conforme letra "e" do item 8.2 pelo número de membros remunerados no respectivo órgão, conforme letra "c" do item 8.2.</p>	
--	--	--

	Conselho de Administração	
	Observação	Esclarecimento
31/12/2025	<p>Permanência no cargo do membro com maior remuneração: 12 meses</p> <p>Em linha com as orientações do OFÍCIO CIRCULAR ANUAL CVM/SEP/2026, foram excluídos dos cálculos de remuneração mínima os administradores que exerceram o cargo por menos de 12 meses. O valor médio da remuneração anual corresponde à divisão do valor total da remuneração anual conforme letra "e" do item 8.2 pelo número de membros remunerados no respectivo órgão, conforme letra "c" do item 8.2.</p>	<p>Atendendo ao critério de permanência mínima de 12 meses exigido para o cálculo da remuneração individualizável (mínima), a Companhia esclarece que a rotatividade dos membros do Conselho de Administração no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 - motivada pela incorporação da Natura &Co Holding S.A. - resultou na inexistência de administradores que preenchessem o requisito de anualidade no cargo. Assim, o reporte concentra-se no montante total pago ao órgão no período.</p>
31/12/2024	N/A	Não há remuneração para o Conselho de Administração
31/12/2023	N/A	Não há remuneração para o Conselho de Administração

8.16. Mecanismos de remuneração/indenização

8.16. Descrever 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, indicando quais as consequências financeiras para o emissor

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 podem prever uma remuneração aos administradores da Companhia pelas obrigações assumidas de não concorrência e confidencialidade das informações.

Em caso de destituição de cargo de administrador da Companhia, em que se aplique os acordos de não concorrência, a Companhia deverá remunerar tais administradores, durante o período estipulado pelo acordo, com base nas potenciais perdas financeiras que o executivo poderá ter durante o período em que estiver impossibilitado de exercer atividades em empresas do mesmo setor. O período máximo estipulado pelos acordos de não concorrência é de 24 meses após a saída do respectivo administrador destituído.

São mantidas apólices de responsabilidade civil de diretores e Administradores (D&O) para indenizar os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal (quando instalado), diretores e executivos da Companhia e de suas controladas ("Segurados"), no limite máximo de indenização de R\$ 250.000.000,00. O seguro contempla indenizações por danos causados a terceiros ou à própria Companhia, originados de atos ou omissões vinculados ao exercício da função pelos segurados, incluindo qualquer reclamação apresentada contra eles, salvo se o ato, omissão ou a reclamação for consequência de dolo ou má-fé. A apólice de D&O contratada prevê o reembolso ao segurado do pagamento de multas e penalidades decorrentes de acordos cíveis e administrativos, exceto se relacionados a atos dolosos cometidos pelos segurados.

Adicionalmente, a Companhia celebra Contratos de Indenidade com seus administradores, por meio dos quais se compromete a garantir a indenidade e a manter os beneficiários livres e indenidos de perdas decorrentes do exercício regular de suas funções, arcando com despesas processuais, honorários advocatícios e eventuais condenações (exceto em casos de dolo, má-fé ou fraude). Considerando a existência de tais compromissos de indenidade, informamos que o valor cotado de prêmio de seguro de responsabilidade civil que preveria cobertura similar ao compromisso prestado é de aproximadamente R\$ 8.754.950,58.

Exceto pelo exposto acima (acordos de não concorrência, seguro D&O e compromissos de indenidade), não há, atualmente, contratos pré-acordados de remuneração de antigos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria Estatutária especificamente no caso de destituição do cargo ou aposentadoria, e não há expectativa concreta de outras consequências financeiras para a Companhia.

8.17. Percentual partes relacionadas na remuneração

8.17. Percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado do emissor referente a membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos, conforme definido pelas regras contábeis que tratam desse assunto, em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal
Exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2026	14%	0%	0%
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025	31%	0%	0%
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2024	0%	0%	0%
Exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2023	0%	0%	0%

8.18. Remuneração - Outras funções

8.18. Em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente, indicar os valores reconhecidos no resultado do emissor como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria prestados

Não houve, nos 3 últimos exercícios sociais, bem como não há previsão para o exercício social corrente, qualquer remuneração paga aos membros da Diretoria Estatutária, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Companhia por outras razões que não seja a função que ocupam.

8.19. Remuneração reconhecida do controlador/controlada

8.19. Valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas do emissor, como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal do emissor, agrupados por órgão, especificando a que título tais valores foram atribuídos a tais indivíduos em relação aos 3 últimos exercícios sociais e à previsão para o exercício social corrente

Previsão para o Exercício Social Corrente 2026				
Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociedades controladas da Companhia	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociedades sob Controle Comum	0,00	0,00	0,00	0,00

Atualizado para o Exercício Social Anterior 2025				
Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	36.890.367,89	0,00	0,00	0,00
Sociedades controladas da Companhia	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociedades sob Controle Comum	0,00	0,00	0,00	0,00

Atualizado para o Exercício Social Anterior 2024				
Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	42.679.101,00	0,00	0,00	42.679.101,00
Sociedades controladas da Companhia	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociedades sob Controle Comum	0,00	0,00	0,00	0,00

Exercício Social 2023 – Remuneração recebida em função do exercício do cargo no emissor				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Controladores diretos e indiretos	46.441.056,00	0,00	0,00	46.441.056,00
Sociedades controladas da Companhia	0,00	0,00	0,00	0,00
Sociedades sob Controle Comum	0,00	0,00	0,00	0,00

8.20. Outras informações relevantes

8.20. Fornecer outras informações que o emissor julgue relevantes

A Companhia apresenta na tabela abaixo as informações referentes à remuneração dos administradores da **Natura &Co Holding S.A.**, que atuou como sociedade controladora até sua efetiva incorporação pela **Natura Cosméticos S.A.**, em 30 de junho de 2025. Os valores reportados compreendem o montante realizado entre **o início do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2025 e a data da referida incorporação**, refletindo o encerramento das atividades da Natura &Co Holding S.A. enquanto entidade jurídica independente. A Natura ressalta que, após a incorporação, a estrutura de gestão foi consolidada na Companhia, passando a ser reportada integralmente no Item 8 do Formulário de Referência da Natura Cosméticos S.A..

Remuneração total por órgão referente ao exercício social encerrado em 31/12/2025 - Valores Anuais				
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária	Conselho Fiscal	Total
Nº total de membros	8,00	5,00	2,00	15,00
Nº de membros remunerados	8,00	3,67	2,00	13,67
Remuneração fixa anual	-	-	-	-
Salário ou pró-labore	2.426.255,00	4.689.443,24	237.676,20	7.353.374,44
Benefícios direto e indireto	210.036,50	644.110,94	-	854.147,44
Participações em comitês	1.304.568,00	0,00	-	1.304.568,00
Outros	0,00	5.100,00	-	5.100,00
Descrição de outras remunerações fixas	-	-	-	-
Remuneração variável	-	-	-	-
Bônus	0,00	0,00	-	0,00
Participação nos resultados	0,00	18.498.535,22	-	18.498.535,22
Participação em reuniões	0,00	0,00	-	0,00
Comissões	0,00	0,00	-	0,00
Outros	0,00	4.305.916,40	-	4.305.916,40
Descrição de outras remunerações variáveis	-	Os valores lançados no Quadro acima em relação a "Descrição de outras remunerações variáveis" correspondem a pagamentos de parcelas de pagamentos excepcionais por projeto.	-	-
Outros benefícios de remuneração				
Pós-emprego	0	13.190,88	-	13.190,88
Cessaçã do cargo	0	13.691.019,75	-	13.691.019,75
Remuneração baseada em ações, incluindo opções	2.033.091,94	21.050.027,21	-	23.083.119,15
Observações	-	-	-	-
Total da remuneração	5.973.951,43	62.897.343,65	237.676,20	69.108.971,28

O Conselho Fiscal foi composto por 3 membros efetivos durante o período de mandato compreendido entre janeiro e abril de 2025.

NATURA COSMÉTICOS S.A.

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA
A SEREM REALIZADAS EM 29 DE ABRIL DE 2026**

ANEXO III

Itens 7.3 a 7.6 do Formulário de Referência da Companhia

7.3/7.4 Composição da Administração, Conselhos e Comitês

Nome: Alessandro Giuseppe Carlucci	CPF: 084.142.238-93	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Empresário	Data de Nascimento: 19/05/1966		
Experiência Profissional:							
Alessandro Giuseppe Carlucci é graduado em Administração de Empresas pela FGV (Brasil-SP), MBA Executivo pela PDG e programas executivos em Kellogg, Insead e Wharton. Alessandro atuou por 25 anos na Natura Cosméticos S.A. e foi Diretor-Presidente da Companhia de 2005 a 2014. Também atuou como Conselheiro Sênior da Avon International de 2024 a 2025, foi Presidente do Conselho da Arezzo & Co. de 2017 a 2024, foi membro do conselho da Rodan & Fields de 2022 a 2024, membro do conselho da Lojas Renner de 2015 a 2017, membro do Conselho Consultivo do Itaú/Unibanco de 2013 a 2015, membro do Conselho Consultivo da Alcoa (América Latina) de 2012 a 2014, membro do conselho da Redecard de 2010 a 2013 e Presidente da Federação Mundial das Associações de Venda Direta (WFDSA) de 2011 a 2014, Presidente do Conselho da Business for Social Responsibility (BSR) de 2015 a 2025. Atualmente é Executivo Residente da Columbia University (Escola de Negócios) e Pesquisador Sênior na NYU (Stern Business School), além de Presidente do Conselho Consultivo do Fundo de Impacto "Delta" da TowerBrook. O Sr. Alessandro Giuseppe Carlucci declarou, para todos os fins de direito que: (i) 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 ou 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; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21. Além disso, é considerado membro independente com base nos critérios de independência definidos pelo Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão e pela regulamentação aplicável. Portanto, (i) não é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) não foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iii) não tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) não ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) não recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da Companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; e (vi) não fundou a Companhia ou tem influência significativa sobre ela.							
Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Presidente do Conselho de Administração		29/04/2026	Sim	25/03/2025
Condenações:							
Tipo de Condenação	Descrição da Condenação						
N/A							

Nome: Antonio Luiz da Cunha Seabra	CPF: 332.927.288-0	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Economista	Data de Nascimento: 23/03/1942
Experiência Profissional:					
Antônio Luiz da Cunha Seabra é graduado em Economia. Fundador da Natura Cosméticos em 1969, possui extensa experiência no setor de bens de consumo, tendo sido o principal artífice do modelo de venda direta e da expansão estratégica da Companhia. Iniciou sua atuação no Conselho de Administração em 1998, participando ativamente da transformação da organização em uma operação global com foco em sustentabilidade e ética corporativa. Atuou como Copresidente do Conselho de Administração e membro dos Comitês de Governança Corporativa, Sustentabilidade e Produtos e Marcas da Natura &Co Holding S.A. Após a reorganização societária concluída em 2025, na qual a referida holding foi incorporada por sua subsidiária integral, passou a exercer as funções de membro do Conselho de Administração e integrante dos Comitês de Governança Corporativa, Sustentabilidade e Produtos e Marcas da Natura Cosméticos. Adicionalmente, exerce as posições de Conselheiro do Instituto Natura e Diretor Presidente do Vivavida Instituto de Ações Solidárias, organização voltada ao desenvolvimento socioambiental e assistência social. 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. O Sr. Antônio Luiz da Cunha Seabra declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada					

Nome: Antonio Luiz da Cunha Seabra	CPF: 332.927.288-0	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Economista	Data de Nascimento: 23/03/1942		
pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.							
Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Consultivo (estatutário)	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2036	Membro do Conselho Consultivo (estatutário)		29/04/2026	Sim	29/04/2026
Condenações:							
Tipo de Condenação		Descrição da Condenação					
N/A							

Nome: Fábio Colletti Barbosa	CPF: 771.733.258-20	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administrador	Data de Nascimento: 03/10/1954		
Experiência Profissional: Fábio Colletti Barbosa é membro dos conselhos de administração de diversas organizações, incluindo Ambev, Votorantim S.A. e CBMM. Ingressou no Conselho de Administração da Natura Cosméticos em 2017 e permaneceu como membro do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. até 2023. Além disso, foi também membro dos Comitês de Auditoria, Estratégico, de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, Operacional do Grupo, e do Comitê de Governança Corporativa da Natura &Co. Em 2024, ele retornou ao Conselho de Administração assumindo também a liderança do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, bem como a posição de membro dos Comitês de Sustentabilidade e Estratégico. Ele também atuou como Diretor-Presidente da Natura &Co Holding S.A. entre 2022 e 2025. Após a conclusão da incorporação reversa da Natura &Co Holding S.A. pela sua então subsidiária integral, Natura Cosméticos, ele assumiu a posição de Presidente do Conselho de Administração da Natura Cosméticos. Com uma sólida carreira no setor financeiro, Fábio Barbosa foi presidente do Banco ABN Amro Real, posteriormente assumindo a presidência do Santander Brasil após a aquisição. Entre 2007 e 2011, presidiu a Febraban. E de 2011 a 2015, foi presidente da Abril Mídia. Atualmente, ocupa cargos em conselhos de organizações do terceiro setor, incluindo Centro de Liderança Pública (CLP), UN Foundation, para o apoio a ONU, e do Conselho Consultivo do UNICEF, entre outros. Fábio é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas e possui MBA pelo Institute for Management Development (IMD) em Lausanne, Suíça. Ele também é reconhecido por prêmios como Personalidade do Ano pela Câmara Brasil-Estados Unidos de Comércio (2011) e Campeões da Terra pelo PNUMA (2012). Sua atuação e liderança foram destacadas em diversas premiações, incluindo o reconhecimento pela Worldfund for Education em 2017. O Sr. Fábio Colletti Barbosa declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.							
Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Consultivo (estatutário)	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2036	Membro do Conselho Consultivo (estatutário)		29/04/2026	Sim	29/04/2026
Condenações:							
Tipo de Condenação		Descrição da Condenação					

N/A

Nome: Flavia Buarque de Almeida	CPF: 149.008.838-59	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administradora de Empresas	Data de Nascimento: 04/08/1967
---	-------------------------------	--------------------	---------------------------------	---	--

Experiência Profissional:

Flavia Buarque de Almeida é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e possui MBA pela Harvard Business School nos EUA. Complementou sua formação com especialização em liderança pelo INSEAD (França) e outros programas executivos. Iniciou sua carreira na McKinsey & Company, onde atuou por 14 anos (1989-2003), tornando-se a primeira mulher brasileira eleita sócia. Acumulou vasta experiência na Península Participações, onde atuou por 12 anos, exercendo o cargo de CEO entre 2019 e 2024 e permanecendo em seu Conselho de Administração até 2026. Anteriormente, foi Sócia Sênior do Monitor Group (2009-2013) e Diretora Geral da Participações Morro Vermelho (2003-2009). Sua experiência internacional inclui a atuação como membro do Board of Overseers da Universidade de Harvard. No campo institucional e de impacto social, integrou o Conselho do B20 Brasil em 2024, exerce o cargo de Vice-Presidente voluntária da diretoria do MASP e é Conselheira da Fundação Bienal. Atualmente, Flavia é Conselheira de Administração independente na Ultrapar Participações S.A. (Companhia Aberta) desde 2019, onde coordena o Comitê de Pessoas. Em 2025, foi eleita membro independente do Conselho de Administração do Grupo Iguatemi (Companhia Aberta) e da Rede Américas S.A. (Joint Venture), coordenando também o Comitê de Pessoas desta última. A Sra. Flavia Buarque de Almeida declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21. Além disso, é considerado membro independente com base nos critérios de independência definidos pelo Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão e pela regulamentação aplicável. Portanto, (i) não é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) não foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iii) não tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) não ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) não recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da Companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; e (vi) não fundou a Companhia ou tem influência significativa sobre ela.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. Independente		29/04/2026	Sim	29/04/2026

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome: Gabriela Chaves Schwery Comazzetto	CPF: 286.766.438-14	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administradora de Empresas	Data de Nascimento: 16/12/1979
--	-------------------------------	--------------------	---------------------------------	---	--

Experiência Profissional:

Gabriela Chaves Schwery Comazzetto é graduada em Administração de Empresas pela Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), com MBA em Gestão de Vendas e Marketing pela ESPM e extensões executivas pela Berlin School of Creative Leadership e Georgetown University. Com mais de duas décadas de experiência nos setores de tecnologia, mídia e varejo, ocupou posições de liderança em companhias globais, incluindo AmBev, Microsoft e Twitter. Atuou como Diretora de Negócios no Facebook (Meta), sendo responsável pelas verticais de varejo e e-commerce, e como Diretora Geral de Global Business Solutions para a América Latina no TikTok, onde liderou operações em 16 países. No âmbito institucional, integrou os conselhos do IAB (Interactive Advertising Bureau) e da MMA (Mobile Marketing Association). Atualmente, é Fundadora e CEO da Play2Shop, plataforma de live-commerce e retail media que integra operações físicas e digitais. A Sra Gabriela Chaves Schwery Comazzetto declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou

Nome: Gabriela Chaves Schwery Comazzetto	CPF: 286.766.438-14	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administradora de Empresas	Data de Nascimento: 16/12/1979
--	-------------------------------	--------------------	---------------------------------	---	--

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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21. Além disso, é considerado membro independente com base nos critérios de independência definidos pelo Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão e pela regulamentação aplicável. Portanto, (i) não é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) não foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iii) não tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) não ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) não recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da Companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; e (vi) não fundou a Companhia ou tem influência significativa sobre ela.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)		29/04/2026	Sim	29/04/2026

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome: Guilherme Peirão Leal	CPF: 383.599.108-63	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	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), com extensão pela Fundação Dom Cabral (FDC) e pelo INSEAD. Cofundador e um dos principais acionistas da Natura Cosméticos, possui vasta experiência na liderança de negócios de impacto e governança corporativa. Exerceu a função de Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A. e também já integrou diversos Comitês. Com trajetória marcada pelo fomento à sustentabilidade, participou da fundação e governança de organizações de relevância global e nacional, incluindo o Instituto Ethos, Funbio, WWF-Brasil, Pacto Global da ONU, RAPS (Rede de Ação Política pela Sustentabilidade) e The B Team. Atualmente, é membro do Conselho de Administração e integrante dos Comitês de Governança Corporativa, Sustentabilidade e Produtos e Marcas da Natura Cosméticos S.A. Adicionalmente, exerce as posições de Conselheiro do Instituto Natura, Fundador e Conselheiro da Dengo Chocolates e Membro do Conselho de Administração do Instituto Arapyauú. Das empresas citadas acima, apenas a Dengo Chocolates 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. O Sr. Guilherme Peirão Leal declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Consultivo (estatutário)	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2036	Membro do Conselho Consultivo		29/04/2026	Sim	29/04/2026

			(estatutário)			
Condenações:						
Tipo de Condenação		Descrição da Condenação				
N/A						

Nome: Guilherme Ruggiero Passos	CPF: 219.929.778-01	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Engenheiro de Produção	Data de Nascimento: 09/12/1978
Experiência Profissional:	Guilherme Ruggiero Passos é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (Poli-USP), em 2001, e possui título de MBA pela London Business School (LBS), obtido em 2005. Iniciou sua trajetória profissional na consultoria estratégica Bain & Company e, posteriormente, atuou na Pragma Gestão de Patrimônio. Desde 2011, é sócio-fundador da Anima Investimentos. Atualmente, exerce também o cargo de membro do Conselho do Instituto Semeia, organização sem fins lucrativos voltada ao desenvolvimento socioeconômico de unidades de conservação e parques. O Sr. Guilherme Ruggiero Passos é filho (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, acionista controlador da Companhia. O Sr. Guilherme Ruggiero Passos declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21. 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	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. (Efetivo)		29/04/2026	Sim	29/04/2026

Condenações:	
Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome: João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira	CPF: 050.269.878-00	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Engenheiro	Data de Nascimento: 09/12/1967
Experiência Profissional:	João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira é graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (USP) e possui título de MBA Executivo pela Universidade de Michigan (Estados Unidos). Iniciou sua trajetória profissional na Unilever, onde acumulou 20 anos de experiência e ocupou o cargo de Vice-Presidente de Cadeia de Suprimentos (Supply Chain). Ingressou na Natura Cosméticos S.A. em 2009 como Vice-Presidente de Operações e Logística, tendo ocupado posteriormente as posições de Vice-Presidente de Redes (responsável pela Área Comercial e Desenvolvimento de Canais) e liderança das Operações Internacionais e da Área de Sustentabilidade. Entre 2021 e 2023, atuou como membro independente do Conselho de Administração da Infracommerce. Desde 2016 atua como Diretor-Presidente da Natura Cosméticos S.A. e desde 2025 é também membro do Conselho de Administração da Companhia. É, adicionalmente, membro do Conselho do Instituto Natura. O Sr. João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira declarou, para todos os fins de direito que: (i) 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 ou 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; e (ii) não é considerado pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.				

Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato

Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Administração (Efetivo)		29/04/2026	Sim	03/03/2020
Condenações:							
Tipo de Condenação		Descrição da Condenação					
N/A							

Nome: Luiz Francisco Guerra	CPF: 166.478.578-77	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Engenheiro de Produção	Data de Nascimento: 05/02/1973
Experiência Profissional:	<p>Luiz Francisco Guerra é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP) e Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), detendo a certificação internacional CFA® (Chartered Financial Analyst). Iniciou sua trajetória profissional com passagens estratégicas pela diretoria financeira do Grupo Abril e pela VBC Energia (holding composta pelos grupos Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa), onde participou ativamente do processo de privatização do setor elétrico brasileiro. Atuou como gestor de renda variável e membro do comitê de alocação global do Family Office Janos, além de ter integrado o Conselho de Administração de companhias como Pini Editora e Grupo Klick. Atualmente, é sócio-fundador da Pragma Patrimônio, uma gestora de patrimônio, onde atua desde 2007 como responsável pela gestão de ativos e estratégias de renda variável nos mercados local e internacional. 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. O Sr. Luiz Francisco Guerra declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.</p>				

Órgãos da Administração:							
Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. (Efetivo)		29/04/2026	Sim	29/04/2026
Condenações:							
Tipo de Condenação		Descrição da Condenação					
N/A							

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész	CPF: 146.986.968-3	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administradora	Data de Nascimento: 28/03/1973
Experiência Profissional:	<p>Maria Eduarda Mascarenhas Kertész é formada 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. Ingressou como membro independente no Conselho de Administração da Natura &Co Holding em 2023, participando como líder dos Comitês de Sustentabilidade e de Produtos e Marcas. Com a incorporação da Natura &Co Holding pela Natura Cosméticos, Maria Eduarda permanece com as mesmas posições. Atualmente, é CEO da Advantice Health, empresa com um portfólio de marcas renomadas no segmento de cuidados com a pele e OTC. Maria Eduarda atuou por 25 anos na Johnson & Johnson Consumer Health, onde ocupou posições de liderança como a presidência da U.S. Skin Health & Beauty, presidência da U.S. HealthE e, no Brasil, teve uma trajetória marcante na Johnson & Johnson Consumer, desempenhando funções estratégicas como Diretora de Marketing, Vice-Presidente da Unidade Global de Negócios de Bebê e Beleza para a América Latina e, posteriormente, Presidente da empresa no país, liderando a operação do Brasil por uma jornada de crescimento acelerado por cinco anos. Apoiando causas relacionadas à diversidade e inclusão, fundou o WLI Chapter for Latin America na J&J e participou dos conselhos estratégicos de diversidade na América do Norte. Além disso, foi membro fundadora do grupo Mulheres do Brasil, reforçando seu compromisso com a equidade de gênero e inclusão no ambiente corporativo.</p> <p>Atualmente, atua como membro do Conselho na CHPA – Consumer Healthcare Products Association e já integrou conselhos e comitês executivos de organizações como Personal Care Products Council (PCPC), Câmara Americana de Comércio no Brasil, Cosmetic Executive Women (CEW) e ABIHPEC, contribuindo ativamente para o</p>				

Nome: Maria Eduarda Mascarenhas Kertész	CPF: 146.986.968-3	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Administradora	Data de Nascimento: 28/03/1973
---	------------------------------	--------------------	---------------------------------	-------------------------------------	--

desenvolvimento da indústria de beleza e saúde. Nenhuma das entidades mencionadas integra o grupo econômico do emissor ou é controlada por acionista do emissor com participação superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor. A Sra. Maria Eduarda Mascarenhas Kertész declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21. Além disso, é considerado membro independente com base nos critérios de independência definidos pelo Regulamento do Novo Mercado da B3 S.A. Brasil, Bolsa, Balcão e pela regulamentação aplicável. Portanto, (i) não é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador da Companhia ou de administrador do acionista controlador; (ii) não foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iii) não tem relações comerciais com a Companhia, o seu acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; (iv) não ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a Companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade; (v) não recebe outra remuneração da Companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do conselho de administração ou de comitês da Companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum; e (vi) não fundou a Companhia ou tem influência significativa sobre ela.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. Independente (Efetivo)		29/04/2026	Sim	25/03/2025

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

Nome: Pedro Cruz Villares	CPF: 066.535.648-00	Passaporte:	Nacionalidade: Brasil	Profissão: Engenheiro de Produção	Data de Nascimento: 24/06/1962
-------------------------------------	-------------------------------	--------------------	---------------------------------	---	--

Experiência Profissional:

Pedro Cruz Villares é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP (Poli-USP), com mestrado em Administração (MBA) pelo MIT Sloan School of Management e possui certificação em Governança Corporativa (International Directors Programme) pelo INSEAD. Iniciou sua trajetória profissional em funções técnico-administrativas nas empresas Villares e IVIX (IBM), tendo posteriormente exercido o cargo de Country Manager da GE IT Solutions. Atuou por 15 anos na Natura Cosméticos S.A., onde ocupou posições de liderança nas áreas de operações e comercial no Brasil e na América Latina por 11 anos, seguidos de 4 anos como Diretor-Geral do Instituto Natura. Atualmente, Pedro ocupa o cargo de i) Diretor-Geral da Marae (Family Office), sendo responsável pela estratégia e gestão administrativa do portfólio. É também membro do Conselho de Administração das companhias privadas ii) Amata, iii) Dengo e iv) Urbem, da Gestora de investimento v) Bresco, além de integrar os conselhos do vi) Instituto Arapyáú e do vii) Instituto Natura. Das empresas citadas acima, apenas a Dengo é controlada por acionista do emissor que detém participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor. O Sr. Pedro Cruz Villares declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho de Administração	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2028	Conselho de Adm. (Efetivo)		29/04/2026	Sim	29/04/2026

Condenações:	
Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

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

Experiência Profissional:	
	<p>Pedro Luiz Barreiros Passos é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Cofundador da Natura Cosméticos, possui uma trajetória consolidada na liderança estratégica e na governança da Companhia, tendo iniciado sua atuação no Conselho de Administração em 1998. Exerceu a função de Copresidente do Conselho de Administração da Natura &Co Holding S.A., onde também integrou os Comitês de Governança Corporativa, Sustentabilidade e Produtos e Marcas. Com notória atuação no fortalecimento do ambiente de negócios e inovação no Brasil, foi presidente do IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) de 2009 a 2015, mantendo-se ainda como conselheiro. Foi também Conselheiro da Fapesp de 2013 a 2025. Atualmente, exerce os cargos de membro do Conselho de Administração e integrante dos Comitês de Governança Corporativa, Sustentabilidade e Produtos e Marcas da Companhia. Adicionalmente, dedica-se à governança de instituições de referência em educação, saúde e meio ambiente, ocupando assentos nos Conselhos da Fundação Dom Cabral, Fundação SOS Mata Atlântica, A.C. Camargo Câncer Center e Instituto Semeia. 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. O Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos declarou, para todos os fins de direito que: (i) nos últimos 5 anos, não esteve sujeita aos efeitos de qualquer condenação criminal, qualquer condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM ou 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; e (ii) não é considerada pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM 50/21.</p>

Órgãos da Administração:

Órgão da Administração	Data da Eleição	Prazo do mandato	Cargo eletivo ocupado	Detalhar o cargo exercido	Data de posse	Foi eleito pelo controlador	Data de início do primeiro mandato
Conselho Consultivo (estatutário)	29/04/2026	Encerra-se na AGO de 2036	Membro do Conselho Consultivo (estatutário)		29/04/2026	Sim	29/04/2026

Condenações:

Tipo de Condenação	Descrição da Condenação
N/A	

7.5 Existência de Relação Conjugal, União Estável ou Parentesco até o 2º Grau Relacionadas a Administradores do Emissor, Controladas e Controladores

Nome:	CPF:	Nome empresarial do emissor ou controlada	CNPJ	Tipo de parentesco com o administrador do emissor ou controlada
	Passaporte:		Nacionalidade:	
Guilherme Ruggiero Passos	219.929.778-01	Natura Cosméticos S.A.	71.673.990/0001-77	
Candidato a membro do Conselho de Administração e Acionista controlador da Natura Cosméticos	N/A		Brasileiro(a)	
Pessoa relacionada				
Pedro Luiz Barreiros Passos	672.924.618-91	Natura Cosméticos S.A.	71.673.990/0001-77	Filho ou Filha (1º grau por consanguinidade)
	N/A		Brasileiro(a)	
Observação				
O Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, acionista controlador, é pai (parente de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Guilherme Ruggiero Passos, também acionista controlador.				

7.6 Relações de subordinação, prestação de serviço ou controle

Justificativa para o não preenchimento do quadro:

Identificação	CPF/CNPJ	Tipo de Relação do Administrador com a Pessoa Relacionada	Tipo de Pessoa Relacionada
Cargo/Função	Passaporte	Nacionalidade	
Administrador do Emissor Luiz Francisco Guerra	166.478.578-77	Gestor Patrimonial	Acionista Controlador
Candidato a Membro do Conselho de Administração	N/A	Brasileiro	
Parte Relacionada Acionistas signatários do acordo de acionistas da Companhia.	N/A		
Acionista Controlador	N/A	Brasileiro	
Observações: Luiz Francisco Guerra é sócio fundador da Pragma Gestão de Patrimônio Ltda (04.920.763/0001-01), sociedade que presta serviços de gestão de patrimônio para membros de famílias de acionistas signatários do acordo de acionistas da Companhia.			
Administrador do Emissor Pedro Cruz Villares	066.535.648-00	Gestor Patrimonial	Acionista Controlador
Candidato a Membro do Conselho de Administração	N/A	Brasileiro	
Parte Relacionada Guilherme Peirão Leal	332.927.288-00		
Acionista Controlador	N/A	Brasileiro	
Observações: Pedro Cruz Villares atua como Diretor-Geral da Marae Investimentos LTDA CNPJ (08.027.973/0001-26), <i>Family Office</i> do Acionista Controlador, sendo responsável pela estratégia e gestão administrativa do portfólio.			

NATURA COSMÉTICOS S.A.

**PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA AS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA A
SEREM REALIZADAS EM 29 DE ABRIL DE 2026**

ANEXO IV

Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A. consolidado

ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.

CAPÍTULO I

DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO

Artigo 1º - NATURA COSMÉTICOS S.A. ("Companhia") é uma companhia que se rege pelo presente Estatuto Social e pela legislação aplicável, em particular a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei nº 6.404/76").

Parágrafo Único - Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado da B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão ("B3"), sujeitam-se a Companhia, seus acionistas, incluindo acionistas controladores, administradores e membros do conselho fiscal, se instalado, às disposições do Regulamento do Novo Mercado.

Artigo 2º - A Companhia tem sua sede e foro na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.

Parágrafo Único - A Companhia poderá instalar filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no país por deliberação da Diretoria.

Artigo 3º - A Companhia tem por objeto social:

(i) a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;

(ii) a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, softwares, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;

(iii) a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos, a prestação de serviços de correspondente bancário; e

(iv) a gestão de participações societárias em sociedades que desenvolvam suas atividades principais no ramo de beleza 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.

Parágrafo Único - O desenvolvimento das atividades pelas sociedades nas quais a Companhia possua de qualquer forma participação direta ou indiretamente leva em consideração os seguintes fatores: (i) os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia e de seus acionistas; e (ii) os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos, de curto e longo prazo, em relação aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, bem como das comunidades em que a Companhia atue local e globalmente.

Artigo 4º - O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

CAPÍTULO II

DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

Artigo 5º - O capital social da Companhia, totalmente subscrito e integralizado, é de R\$ 6.000.000.000,00 (seis bilhões de reais), dividido em 1.374.557.657 (um bilhão, trezentos e setenta e quatro milhões, quinhentas e cinquenta e sete mil, seiscentas e cinquenta e sete) ações ordinárias nominativas, escriturais e sem valor nominal.

Parágrafo Único - O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a um voto nas deliberações de acionistas.

Artigo 6º - A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 2.000.000.000 (dois bilhões) de ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

Parágrafo 1º - Dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis, assim como o aumento de capital mediante capitalização de lucros ou reservas, com ou sem bonificação em ações.

Parágrafo 2º - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opções de compra ou subscrição de ações, de acordo com planos ou programas aprovados em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data do exercício das referidas opções de subscrição de ações, em conjunto com o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.

Artigo 7º - Todas as ações da Companhia serão escriturais e, em nome de seus titulares, serão mantidas em conta de depósito em instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Parágrafo Único - O custo de transferência das ações poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia, observados os limites máximos fixados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Artigo 8º - A emissão de novas ações, debêntures conversíveis em ações ou bônus de subscrição cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores, subscrição pública ou permuta por ações em oferta pública de aquisição de controle nos termos dos artigos 257 a 263 da Lei nº 6.404/76, ou, ainda, nos termos de lei especial sobre incentivos fiscais, poderá se dar sem que aos acionistas seja concedido direito de preferência na subscrição ou com redução do prazo mínimo previsto em lei para o seu exercício.

CAPÍTULO III

DA ASSEMBLEIA GERAL E DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

SEÇÃO I

DA ASSEMBLEIA GERAL

Artigo 9º - A Assembleia Geral reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente quando convocada nos termos da lei ou deste Estatuto Social.

Artigo 10 - As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria absoluta de votos, excluídos os votos em branco, exceto se de outra forma disposto na legislação aplicável.

Parágrafo 1º - A Assembleia Geral só poderá deliberar assuntos da ordem do dia, constantes dos respectivos editais de convocação.

Parágrafo 2º - Os acionistas somente poderão votar com as ações que estejam registradas em seus nomes na posição acionária de 4 (quatro) dias antes da data da Assembleia Geral.

Artigo 11 - A Assembleia Geral será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou em sua ausência ou impedimento, por quem ele indicar. O presidente da Assembleia Geral escolherá até 2 (dois) dos presentes como secretários, para auxiliar na condução dos trabalhos.

Artigo 12 - Compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei:

- (i) eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
- (ii) fixar os honorários globais dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal se instalado;
- (iii) aprovar eventuais desdobramentos ou grupamentos de ações;
- (iv) aprovar programas de remuneração baseados em ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (v) deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;

(vi) eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; e

(vii) deliberar sobre a saída da Companhia no Novo Mercado da B3.

Parágrafo Único - O presidente da Assembleia deverá observar e fazer cumprir as disposições dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia, não permitindo que se computem os votos proferidos em contrariedade com o conteúdo de tais acordos.

SEÇÃO II

DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Subseção I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 13 - A Companhia será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.

Parágrafo 1º - A investidura nos cargos far-se-á por termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no Artigo 35 deste Estatuto Social, lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.

Parágrafo 2º - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

Parágrafo 3º - Os administradores, no exercício de suas funções, deverão observar os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia, incluindo os interesses e expectativas dos acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, das comunidades em que a Companhia atua local e globalmente, bem como os impactos ao meio ambiente.

Artigo 14 - A Assembleia fixará uma verba global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente, observado o disposto neste Estatuto Social.

Artigo 15 - Qualquer dos órgãos de administração se reúne validamente com a presença da maioria de seus membros e delibera pelo voto da maioria dos presentes.

Parágrafo 1º - No caso de empate na votação de uma matéria em reunião dos órgãos da administração, caberá ao presidente da reunião o voto de qualidade para desempate da deliberação.

Parágrafo 2º - As convocações para as reuniões dos órgãos de administração serão feitas com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas, com indicação da data, hora, lugar, ordem do dia detalhada e documentos a serem discutidos.

Parágrafo 3º - Independentemente das formalidades previstas neste Estatuto Social, será dispensada a convocação prévia e considerada regular a reunião em que estiverem presentes todos os seus membros, admitidos, para este fim, os votos proferidos por escrito.

Parágrafo 4º - As reuniões dos órgãos da administração poderão ser realizadas de modo parcial ou exclusivamente digital, por videoconferência, audioconferência ou por qualquer outro meio de comunicação que permita:

(i) registro de presença e dos respectivos votos;

(ii) a manifestação e o acesso simultâneo a documentos apresentados durante a reunião e que não tenham sido disponibilizados anteriormente; e

(iii) a possibilidade de comunicação entre os presentes, sendo facultada a gravação pela Companhia.

Parágrafo 5º - Os membros que participarem das reuniões por intermédio de videoconferência, conferência telefônica ou outro meio de comunicação nos termos do parágrafo acima, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada a quem estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do membro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, aquele que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido membro.

Subseção II

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Artigo 16 - O Conselho de Administração é composto por no mínimo 7 (sete) e no máximo 9 (nove) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de 2 (dois) anos, permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - O Conselho de Administração será composto em sua maioria por membros externos, ou seja, sem vínculos estatutários ou empregatícios atuais com a Companhia ou suas controladas ou coligadas. Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo, 1/3 (um terço), deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado e da regulamentação aplicável, devendo a caracterização dos indicados ao conselho de administração como conselheiros independentes ser deliberada na assembleia geral que os eleger, sendo também considerado como independente o conselheiro eleito mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei nº 6.404/76, na hipótese de haver acionista controlador. Quando, em decorrência da observância do percentual referido acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

Parágrafo 2º - Os membros do Conselho de Administração devem ter reputação ilibada, não podendo ser eleitos, salvo dispensa da Assembleia Geral, aqueles que (i) ocuparem cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiverem ou representarem interesse conflitante com a Companhia.

Parágrafo 3º - É vedado, na forma do artigo 115, § 1º da Lei nº 6.404/76, o exercício do direito de voto na eleição dos membros do Conselho de Administração, em circunstâncias que configurem conflito de interesse com a Companhia.

Parágrafo 4º - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações, ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia.

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

Artigo 17 - Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembleia Geral primeiramente determinará, pelo voto majoritário, o número dos membros do Conselho a serem eleitos pelo voto majoritário ou múltiplo (se solicitado). Tal número poderá ser acrescido em até 1 (um) membro caso (i) seja solicitada a eleição do conselho de administração pelo sistema de voto múltiplo, (ii) ocorra a eleição de 1 (um) membro em separado por acionistas representando 10% do capital social, na forma prevista nos parágrafos 4º e 5º do artigo 141 da Lei 6.404/76, e (iii) a eleição de membro adicional seja necessária para garantir ao acionista ou ao grupo de acionistas vinculados por acordo de votos que detenha mais de 50% (cinquenta por cento) do total de votos conferidos pelas ações com direito a voto da Companhia a indicação da maioria dos membros do Conselho de Administração.

Parágrafo Único - Se não tiver sido solicitado, na forma da lei, o processo de voto múltiplo, a Assembleia poderá votar por meio de chapas registradas previamente na mesa, as quais assegurarão aos acionistas que detenham, individualmente ou em bloco, 10% (dez por cento) ou mais das ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro. A mesa não poderá aceitar o registro de qualquer chapa em violação ao disposto neste Artigo.

Artigo 18 - O Conselho de Administração terá 1 (um) Presidente do Conselho de Administração, o qual será eleito pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após serem empossados, ou sempre que houver vacância ou renúncia do Presidente do Conselho de Administração.

Parágrafo 1º - O cargo de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor-Presidente ou de principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

Parágrafo 2º - Caberá ao Presidente do Conselho de Administração, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- a) coordenar as atividades do Conselho de Administração, buscando a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros, servindo de elo entre o Conselho de Administração e o Diretor-Presidente;
- b) revisar e propor as remunerações dos membros do Conselho de Administração e do Diretor-Presidente;

c) organizar e coordenar as pautas de reuniões do Conselho de Administração da Companhia, os calendários de reuniões e Assembleias Gerais da Companhia, convocar e presidir reuniões do Conselho de Administração da Companhia, assegurar que os conselheiros recebam as informações adequadas para cada reunião, bem como assegurar o adequado funcionamento do órgão; e

d) estabelecer e supervisionar o processo de avaliação do Diretor-Presidente e dos membros do Conselho de Administração, individualmente, e do próprio Conselho de Administração, bem como de seus comitês, como órgãos colegiados e da secretaria de Governança.

Parágrafo 3º - No caso de vacância de cargo de membro do Conselho de Administração, um substituto poderá ser nomeado pelos conselheiros remanescentes para servir até a primeira assembleia geral. Se ocorrer vacância da maioria dos cargos, a Assembleia Geral será convocada para proceder a nova eleição. Para os fins deste Parágrafo, ocorrerá a vacância com a destituição, morte, renúncia, impedimento comprovado ou invalidez.

Parágrafo 4º - No caso de ausência temporária de qualquer membro do Conselho de Administração, este poderá ser substituído em reuniões do referido órgão por outro conselheiro por ele expressamente indicado, hipótese em que seu representante deverá estar munido de procuração com poderes específicos, indicando inclusive o voto a ser proferido nas matérias constantes da ordem do dia de cada reunião. Nesta hipótese, o conselheiro que estiver substituindo o conselheiro ausente, além de seu próprio voto, expressará o voto antecipado do conselheiro ausente.

Artigo 19 - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 6 (seis) vezes ao ano, conforme calendário anual a ser aprovado pelo Conselho de Administração na primeira reunião a se realizar após a eleição e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente do Conselho de Administração ou pela maioria de seus membros.

Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto Social:

(i) exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;

(ii) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;

(iii) eleger e destituir os Diretores da Companhia;

(iv) atribuir aos Diretores as respectivas funções, observado o disposto neste Estatuto Social;

(v) deliberar a convocação da Assembleia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei nº 6.404/76;

(vi) fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;

(vii) apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;

(viii) escolher e destituir os auditores independentes;

(ix) convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;

(x) manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia Geral;

(xi) aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução pela Companhia;

(xii) aprovar a criação e dissolução de subsidiária e a participação direta ou indireta da Companhia no capital social de outras sociedades, no País ou no exterior, bem como a instalação de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no exterior;

(xiii) determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;

(xiv) manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembleia Geral;

(xv) autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no Artigo 6º deste Estatuto Social, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;

(xvi) deliberar a aquisição pela Companhia de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;

(xvii) deliberar a emissão de bônus de subscrição e aprovar aumento de capital mediante capitalização de lucros e reservas, com ou sem bonificação em ações, nos termos do Artigo 6º, Parágrafo 1º deste Estatuto Social;

(xviii) outorgar ações restritas e opções de compra ou subscrição de ações, de acordo com planos ou programas aprovados em Assembleia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data de exercício das opções de subscrição de ações, em conjunto com o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;

(xix) estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;

(xx) deliberar a emissão de debêntures;

(xxi) aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo imobilizado e intangível a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível, (c) a contratação de quaisquer captações de recursos e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas comerciais e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, entre outras regras de alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da Diretoria;

(xxii) aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais;

(xxiii) dispor, observadas as normas deste Estatuto Social e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento;

(xxiv) manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações e outros valores mobiliários conversíveis ou permutáveis por ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo: (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iii) a respeito de alternativas à aceitação da oferta pública de aquisição de ações disponíveis no mercado, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM;

(xxv) decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do Artigo 30, § 3º deste Estatuto Social; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável;

(xxvi) definir a individualização da remuneração global dos administradores aprovada pela Assembleia Geral;

(xxvii) manifestar-se sobre os termos e condições de reorganizações societárias, aumentos de capital e outras transações que derem origem à mudança de controle da Companhia e consignar se tais transações asseguram tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia;

(xxviii) avaliar e divulgar anualmente uma relação dos membros independentes do Conselho de Administração, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência; e

(xxix) deliberar acerca das transações com partes relacionadas que sejam de sua competência, conforme definido na política correspondente da Companhia aprovada pelo Conselho de Administração.

Subseção III

DA DIRETORIA

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 2 (dois) membros, sendo um Diretor-Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de mandato de 3 (três) anos, permitida a reeleição, sendo apenas o cargo de Diretor de Relações com Investidores de preenchimento obrigatório.

Parágrafo 1º - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.

Parágrafo 2º - Os Diretores serão substituídos, em casos de ausência ou impedimento temporário, por outro Diretor, escolhido pelo Diretor-Presidente. Este será, em caso de vacância, substituto provisório, até que o Conselho de Administração eleja seu substituto definitivo pelo restante do prazo de gestão.

Parágrafo 3º - É permitida a cumulação de posições pelos Diretores, observado o número mínimo de 2 (dois) membros.

Artigo 22 - A Diretoria tem todos os poderes para praticar os atos necessários à representação da Companhia e consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes, às deliberações tomadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e as disposições e restrições de alçadas a eles determinadas pelo Conselho de Administração, competindo-lhe especialmente:

(i) cumprir e fazer cumprir este Estatuto Social e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;

(ii) elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;

(iii) deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no país;

(iv) decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir;

(v) submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior; e

(vi) apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, as demonstrações financeiras intermediárias da Companhia e suas controladas.

Artigo 23 - Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:

Parágrafo 1º - Compete ao Diretor-Presidente:

(i) gerir os negócios da Companhia, coordenando as atividades dos demais Diretores da Companhia, de forma garantir a execução das deliberações do Conselho de Administração e da própria Diretoria;

(ii) convocar e presidir as reuniões da Diretoria, estabelecendo-lhe a ordem do dia e dirigindo os respectivos trabalhos;

(iii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão da Companhia;

(iv) supervisionar a execução das atividades relacionadas com o planejamento geral e execução da estratégia de curto e longo prazo;

- (v) propor ao Conselho de Administração a determinação de atribuições aos demais Diretores;
- (vi) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Financeiro:

- (i) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;
- (ii) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;
- (iii) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;
- (iv) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia;
- (v) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência; e
- (vi) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo 3º - Compete ao Diretor de Relações com Investidores:

- (i) representar a Companhia perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais os órgãos de controle e instituições que atuam no mercado de capitais;
- (ii) prestar informações ao público investidor, à Comissão de Valores Mobiliários - CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior;
- (iii) manter atualizado o registro da Companhia como companhia aberta perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM; e
- (iv) outras atribuições que lhes forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico:

- (i) aconselhar e assessorar a Companhia com relação a temas de natureza jurídica;
- (ii) defender os interesses da Companhia perante terceiros; e
- (iii) outras atribuições que lhe forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo 5º - Compete aos Diretores Executivos Operacionais:

- (i) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;
- (ii) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- (iii) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- (iv) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores;
- (v) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem; e
- (vi) outras atribuições que lhes forem, de tempos em tempos, determinadas pelo Conselho de Administração.

Artigo 24 - Como regra geral e ressalvados os casos objeto dos parágrafos subsequentes, a Companhia será sempre representada por 2 (dois) membros da Diretoria, ou ainda 1 (um) membro da Diretoria e 1 (um) procurador, ou 2 (dois) procuradores, no limite dos respectivos mandatos.

Parágrafo 1º - Os atos para os quais o presente Estatuto Social exija autorização prévia do Conselho de Administração só poderão ser praticados uma vez preenchida tal condição.

Parágrafo 2º - A Companhia poderá ser representada por apenas 1 (um) Diretor ou 1 (um) procurador nos seguintes casos:

(i) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais;

(ii) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária; e

(iii) no caso da representação da Companhia pelo Diretor de Relações com Investidores perante a Comissão de Valores Mobiliários - CVM e demais os órgãos de controle e instituições que atuam no mercado de capitais.

Parágrafo 3º - O Conselho de Administração poderá autorizar a prática de outros atos que vinculem a Companhia por apenas um dos membros da Diretoria ou um procurador, agindo isoladamente, ou ainda, pela adoção de critérios de limitação de competência, restringir, em determinados casos, a representação da Companhia a apenas um Diretor ou um procurador.

Parágrafo 4º - Na constituição de procuradores, observar-se-ão as seguintes regras:

(i) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;

(ii) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto; e

(iii) exceto se de outra forma aprovado pelo Conselho de Administração, todas as procurações outorgadas em nome da Companhia deverão ter período limitado de validade, com exceção das procurações para representação em processos administrativos ou com cláusula ad judícia.

Parágrafo 5º - Não terão validade, nem obrigarão a Companhia, os atos praticados em desconformidade ao disposto neste Artigo.

Subseção IV

DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE FINANÇAS

Artigo 25 - O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças ("Comitê de Auditoria"), órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional e aderente aos requisitos do comitê auditoria estatutário previsto nas normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e no Regulamento do Novo Mercado, deverá ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo que:

(i) a maioria de seus membros deverá ser independente;

(ii) pelo menos 1 (um) membro deverá ser Conselheiro Independente (conforme termo definido no Regulamento do Novo Mercado), a ser nomeado pelo Conselho de Administração;

(iii) pelo menos 1 (um) membro deverá ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária; e

(iv) o mesmo membro poderá cumular as qualificações descritas nos itens (ii) e (iii) acima.

Parágrafo 1º - O Comitê de Auditoria será coordenado por um Presidente designado no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria.

Parágrafo 2º - É vedada a participação, como membros do Comitê de Auditoria, de seus diretores, de diretores de suas controladas, de seu acionista controlador, de coligadas ou sociedades sob controle comum, diretas ou indiretas.

Parágrafo 3º - O Conselho de Administração aprovará o Regimento Interno do Comitê de Auditoria, o qual estipulará regras de convocação, instalação, votação e periodicidade das reuniões, prazo dos mandatos, requisitos de qualificação de seus membros e atividades do Presidente do Comitê de Auditoria, entre outras matérias.

Parágrafo 4º - O Comitê de Auditoria será dotado de orçamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, destinado a cobrir despesas com o seu funcionamento e com a contratação de consultores para assuntos contábeis, jurídicos ou outros temas, quando necessária a opinião de um especialista externo ou independente.

Artigo 26 - Compete ao Comitê de Auditoria:

(i) opinar ao Conselho de Administração na escolha e contratação ou destituição dos serviços de auditoria independente da Companhia, sendo responsável pela definição da remuneração e pela supervisão dos auditores independentes, cabendo-lhe supervisionar as atividades e monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, bem como sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia, bem como avaliar o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para apreciação do Conselho de Administração;

(ii) aprovar, previamente à deliberação do Conselho de Administração, eventuais serviços de auditoria ou extra auditoria prestados pelo auditor independente;

(iii) supervisionar as atividades da área de elaboração de demonstrações financeiras da Companhia, assessorar o Conselho de Administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras e avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;

(iv) supervisionar as atividades da auditoria interna e da área de controles internos da Companhia e assessorar o Conselho de Administração no monitoramento da qualidade, integridade e efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, da função de *compliance* e dos mecanismos de controles internos;

(v) assessorar o Conselho de Administração no monitoramento da efetividade do gerenciamento de riscos e avaliar e monitorar as exposições de risco da Companhia, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas de políticas e procedimentos relacionados com (a) remuneração da administração; (b) utilização de ativos da Companhia; e (c) as despesas incorridas em nome da Companhia;

(vi) avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de auditoria interna da Companhia, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela Companhia e suas respectivas evidências, bem como recomendar à administração a correção ou aprimoramento das políticas internas da Companhia, incluindo a política de transações com partes relacionadas;

(vii) assegurar que a Companhia possua meios para recepção de denúncias, incluindo sigilosas, internas e externas à Companhia, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades, bem como para retenção e tratamento de informações acerca de erros ou fraudes relevantes referentes à contabilidade, auditoria, controles internos e demonstrações financeiras, bem como do descumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à Companhia, além de regulamentos e códigos internos, inclusive com previsão de procedimentos específicos para proteção do prestador e da confidencialidade da informação; e

(viii) outras competências estabelecidas no Regimento Interno do Comitê de Auditoria.

SEÇÃO III DO CONSELHO CONSULTIVO

Artigo 27 - O Conselho Consultivo é composto por 3 a 5 membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato de 10 (dez) anos.

Parágrafo 1º - O Conselho Consultivo não possui funções executivas nem poderes de representação da Companhia, e tem por finalidade zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura e pela perpetuação do legado dos seus fundadores.

Parágrafo 2º - Os membros do Conselho Consultivo deverão ter comprovada experiência profissional de, pelo menos, 25 (vinte e cinco) anos na administração de companhias líderes nos seus setores de atuação, no Brasil e/ou no exterior.

Parágrafo 3º - Os membros do Conselho Consultivo não serão remunerados pelo exercício de suas atribuições.

Parágrafo 4º - Competirá ao Conselho Consultivo:

- (i) Zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura da Natura;
- (ii) Ser um espaço de reflexão ativa sobre a perenização da filosofia empresarial e do legado dos fundadores da Companhia; e
- (iii) Manifestar-se sobre assuntos que possam ter impacto relevante na reputação, na imagem institucional ou nos valores da Natura, emitindo, quando julgar adequado, recomendações não-vinculativas à administração da Companhia.

Parágrafo 5º - Os membros do Conselho Consultivo, quando convidados, participarão de reuniões com administradores e colaboradores da Companhia.

Parágrafo 6º - O Conselho Consultivo poderá aprovar Regimento Interno estipulando regras adicionais referentes à condução de suas reuniões e outras matérias julgadas pertinentes pelos membros do Conselho Consultivo.

Parágrafo 7º - Os membros do Conselho Consultivo deverão exercer as funções que este Estatuto Social e o Regimento Interno lhes atribuírem com observância estrita às normas legais e regulamentares cabíveis, inclusive, no que for aplicável, os deveres impostos aos administradores da Companhia no Capítulo XII, Seção IV, da Lei nº 6.404/76, nos termos de seu artigo 160.

SEÇÃO IV

DO CONSELHO FISCAL

Artigo 28 - O Conselho Fiscal da Companhia com as atribuições estabelecidas em lei será composto de 3 (três) membros e igual número de suplentes.

Parágrafo 1º - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

Parágrafo 2º - A posse dos membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, estará condicionada à assinatura de termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no Artigo 35 deste Estatuto Social, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

SEÇÃO V

DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

Artigo 29 - O exercício social inicia-se em 1º de janeiro e encerra-se em 31 de dezembro de cada ano.

Parágrafo 1º - Ao final de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com observância dos preceitos legais pertinentes, as seguintes demonstrações financeiras:

- (i) balanço patrimonial;
- (ii) demonstração do resultado do exercício;
- (iii) demonstração do resultado abrangente;
- (iv) demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- (v) demonstração dos fluxos de caixa;
- (vi) demonstração do valor adicionado; e

(vii) notas explicativas às demonstrações financeiras.

Parágrafo 2º - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, o Conselho de Administração apresentará à Assembleia Geral Ordinária proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido, com observância do disposto neste Estatuto Social e na lei.

Artigo 30 - Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:

(i) 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, para constituição da reserva legal, que não excederá a 20% (vinte por cento) do capital social da Companhia;

(ii) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;

(iii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências;

(iv) poderá ser destinada para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório, nos termos do artigo 195-A da Lei nº 6.404/76; e

(v) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei nº 6.404/76).

Parágrafo 1º - Uma parcela do lucro líquido que não seja distribuída como dividendo obrigatório, tampouco destinada para as reservas descritas nos itens do *caput* deste Artigo 30, poderá ser destinada à formação de reserva para investimentos e capital de giro, que terá por fim custear investimentos para crescimento e expansão e financiar o capital de giro da Companhia. O saldo acumulado desta reserva, somado aos saldos das demais reservas, excetuadas a reserva de lucros a realizar, a reserva de incentivos fiscais e a reserva para contingências, não poderá ultrapassar 100% (cem por cento) do capital social da Companhia, nos termos do artigo 199 da Lei nº 6.404/76.

Parágrafo 2º - A Assembleia Geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, deliberar reter parcela do lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital por ela previamente aprovado, nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76.

Parágrafo 3º - A Assembleia poderá atribuir aos administradores uma participação nos lucros, observados os limites legais pertinentes. É condição para pagamento de tal participação a atribuição aos acionistas do dividendo obrigatório a que se refere este Artigo. Sempre que for levantado balanço semestral e com base nele forem pagos dividendos intermediários em valor ao menos igual a 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido do período, calculado nos termos deste Artigo, poderá ser paga por deliberação do Conselho de Administração, aos administradores, uma participação no lucro semestral, ad referendum da Assembleia Geral.

Parágrafo 4º - A Assembleia pode deliberar, a qualquer momento, distribuir dividendos por conta de reservas de lucros pré-existentes ou de lucros acumulados de exercícios anteriores, assim mantidos por força de deliberação da Assembleia, depois de atribuído em cada exercício, aos acionistas, o dividendo obrigatório a que se refere este Artigo.

Parágrafo 5º - A Companhia poderá levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.

Parágrafo 6º - Os dividendos não reclamados em 3 (três) anos prescrevem em favor da Companhia.

Parágrafo 7º - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável.

Artigo 31 - A Assembleia Geral poderá deliberar a capitalização de reservas instituídas em balanços semestrais ou intermediários, sem prejuízo do disposto no Artigo 6, Parágrafo 1º deste Estatuto Social.

CAPÍTULO IV

DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO E DA OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

SEÇÃO I

DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO

Artigo 32 - A alienação direta ou indireta de controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição suspensiva ou resolutiva de que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

SEÇÃO II

DA OPA POR ATINGIMENTO DE PARTICIPAÇÃO RELEVANTE

Artigo 33 - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia deverá, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro de, conforme o caso, uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia ("OPA"), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, os regulamentos da B3 e os termos deste Artigo.

Parágrafo 1º - A OPA deverá ser (i) dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia; (ii) efetivada em leilão a ser realizado na B3; (iii) lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto no parágrafo 2º abaixo; e (iv) paga à vista, em moeda corrente nacional, contra a aquisição na OPA de ações de emissão da Companhia.

Parágrafo 2º - O preço de aquisição na OPA de cada ação de emissão da Companhia não poderá ser inferior ao resultado obtido de acordo com a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Preço OPA} = \text{Valor da Ação}$$

Em que:

'Preço OPA' corresponde ao preço de aquisição de cada ação de emissão da Companhia na OPA prevista neste artigo.

'Valor da Ação' corresponde ao maior valor entre: (i) cotação unitária mais alta atingida pelas ações de emissão da Companhia durante o período de 12 (doze) meses anterior à realização da OPA em qualquer bolsa de valores na qual as ações da Companhia forem transacionadas; (ii) o preço unitário mais alto pago pelo Acionista Relevante, a qualquer tempo, para uma ação ou lote de ações de emissão da Companhia; e (iii) o valor equivalente a 12 (doze) vezes o EBITDA Consolidado Médio da Companhia (conforme definido no parágrafo 11 abaixo) deduzido do endividamento consolidado líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações de emissão da Companhia.

Parágrafo 3º - A realização da OPA mencionada no *caput* deste Artigo não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, a própria Companhia, formular uma OPA concorrente, nos termos da regulamentação aplicável.

Parágrafo 4º - A realização da OPA mencionada no *caput* deste Artigo poderá ser dispensada mediante voto favorável de acionistas representando a maioria do capital social em assembleia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

Parágrafo 5º - O Acionista Relevante estará obrigado a atender as eventuais solicitações ou as exigências da Comissão de Valores Mobiliários - CVM relativas à OPA, dentro dos prazos máximos prescritos na regulamentação aplicável.

Parágrafo 6º - Na hipótese do Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este Artigo, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos máximos para atendimento das eventuais solicitações ou exigências da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, se aplicável, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer obrigação imposta por este Artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei nº 6.404/76.

Parágrafo 7º - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de outros direitos, inclusive usufruto ou fideicomisso, sobre as ações de emissão da Companhia em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia estará obrigado igualmente a, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de tal aquisição ou do evento que resultou na titularidade de tais direitos sobre ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro, conforme o caso, de uma OPA, nos termos descritos neste Artigo 33.

Parágrafo 8º - As obrigações constantes do artigo 254-A da Lei nº 6.404/76 e dos Artigos 32 e 34 deste Estatuto Social não excluem o cumprimento pelo Acionista Relevante das obrigações constantes deste Artigo.

Parágrafo 9º - O disposto neste Artigo 33, não se aplica na hipótese de uma pessoa tornar-se titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total das ações de sua emissão em decorrência (i) da incorporação de uma outra sociedade pela Companhia; (ii) da incorporação de ações de uma outra sociedade pela Companhia; ou (iii) da subscrição de ações da Companhia, realizada em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembleia Geral de Acionistas da Companhia, convocada pelo seu Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base em valor econômico obtido a partir de um laudo de avaliação econômico-financeiro da Companhia realizada por instituição ou empresa especializada com experiência comprovada em avaliação de companhias abertas.

Parágrafo 10 - Para fins do cálculo do percentual de 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia descrito no *caput* deste Artigo, não serão computados os acréscimos involuntários de participação acionária resultantes de cancelamento de ações em tesouraria ou de redução do capital social da Companhia com o cancelamento de ações.

Parágrafo 11 - Para fins deste Estatuto Social, os termos abaixo iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

“Acionista Relevante” significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto com o Acionista Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Relevante; (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Relevante; (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Relevante; (iv) na qual o controlador de tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social; (v) na qual tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social; ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social do Acionista Relevante.

“Ações em Circulação” significa todas as ações de emissão da Companhia exceto aquelas:

(i) de titularidade, direta ou indiretamente, do Acionista Controlador e/ou de pessoas a ele vinculadas; (ii) em tesouraria da Companhia; (iii) detidas por sociedade controlada pela Companhia; e (iv) de titularidade, direta ou indiretamente, dos administradores da Companhia.

“EBITDA Consolidado Médio da Companhia” é a média aritmética dos EBITDAs Consolidados da Companhia relativos aos 2 (dois) exercícios sociais completos mais recentes.

“EBITDA Consolidado da Companhia” é o lucro operacional consolidado da Companhia antes das despesas financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação, exaustão e amortização, conforme obtido com base nas

demonstrações financeiras consolidadas auditadas relativas ao encerramento do exercício social mais recente e disponibilizadas ao mercado pela Companhia.

Parágrafo 12 - Caso a regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM aplicável à OPA prevista neste Artigo determine a adoção de um critério de cálculo para a fixação do preço de aquisição de cada ação da Companhia na OPA que resulte em preço de aquisição superior àquele determinado nos termos do Parágrafo 2º acima, deverá prevalecer na efetivação da OPA prevista neste Artigo aquele preço de aquisição calculado nos termos da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Artigo 34 - Qualquer Acionista Relevante que tenha subscrito e/ou adquirido ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 30% (trinta por cento) do número total de Ações em Circulação da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e à B3 sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e os regulamentos da B3 aplicáveis.

Parágrafo Único - Na hipótese de o Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este Artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com a obrigação imposta por este Artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei nº 6.404/76.

CAPÍTULO V

DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 35 - A Companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na Lei nº 6.404/76, no Estatuto Social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO VI

DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 36 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

CAPÍTULO VII

ACORDO DE INDENIDADE

Artigo 37 - Dentro dos limites estabelecidos neste Artigo, a Companhia indenizará e manterá indenidos seus Conselheiros de Administração, Diretores, membros de Comitês e demais empregados que exerçam cargo ou função de gestão na Companhia, bem como eventuais outros empregados ou consultores que o Conselho de Administração determinar, (em conjunto ou isoladamente "Beneficiários"), na hipótese de eventual dano ou prejuízo efetivamente sofrido pelos Beneficiários por força do exercício regular de suas funções na Companhia.

Parágrafo 1º - A Companhia não indenizará o Beneficiário por (i) atos praticados fora do exercício das atribuições ou poderes; (ii) atos com má-fé, dolo, culpa grave ou fraude; (iii) atos praticados em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia; (iv) indenizações decorrentes de ação social prevista no art. 159 da Lei nº 6.404/76 ou ressarcimento de prejuízos de que trata o art. 11, § 5º, II da Lei nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976; e (v) outros excludentes de indenização previstos em contrato de indenidade firmado com o Beneficiário.

Parágrafo 2º - Caso seja condenado, por decisão judicial, arbitral ou administrativa transitada em julgado ou da qual não caiba mais recurso, em virtude de atos praticados (i) fora do exercício de suas atribuições; (ii) com má-fé, dolo, culpa

grave ou mediante fraude; ou (iii) em interesse próprio ou de terceiros, em detrimento do interesse social da Companhia, o Beneficiário deverá ressarcir a Companhia de todos os custos e despesas incorridos com a assistência jurídica, nos termos da legislação em vigor.

Parágrafo 3º - As condições e as limitações da indenização objeto do presente Artigo serão determinadas em contrato de indenidade, cujo modelo padrão deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, sem prejuízo da contratação de seguro específico para a cobertura de riscos de gestão.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 38 - Os casos omissos neste Estatuto Social serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei nº 6.404/76, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

Artigo 39 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

Artigo 40 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

Parágrafo Único - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie, sob qualquer modalidade, para os acionistas controladores.

Artigo 41 - O disposto na Seção II do Capítulo IV deste Estatuto Social não se aplica (i) aos acionistas que já detinham, individualmente ou em conjunto com um ou mais acionistas vinculados por acordo de voto, ações e/ou outros direitos sobre ações representativas de 25% (vinte e cinco por cento) ou mais do capital social da Companhia quando da obtenção do registro de companhia aberta pela Natura ("Acionistas Originais"), nem (ii) aos (ii.a) sucessores, descendentes, cônjuges, herdeiros, legatários, donatários, usufrutuários ou curadores dos Acionistas Originais ("Cessionários dos Acionistas Originais") ou (ii.b) às sociedades, aos fundos de investimento, aos trusts ou às entidades fiduciárias similares que sejam controladas, controladoras, estejam sob o controle comum e/ou tenham como beneficiárias finais quaisquer dos Acionistas Originais e/ou dos Cessionários dos Acionistas Originais.

Quadro Comparativo das alterações propostas ao Estatuto Social da Natura Cosméticos S.A.

Redação Atual do Estatuto Social da Companhia	Alteração Proposta ao Estatuto Social da Companhia	Justificativas
<p align="center">Subseção IV</p> <p align="center">DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE FINANÇAS</p> <p>Artigo 25 - O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças ("<u>Comitê de Auditoria</u>"), órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional e aderente aos requisitos do comitê auditoria estatutário previsto nas normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e no Regulamento do Novo Mercado, deverá ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo que:</p> <p>Parágrafo 1º - O Comitê de Auditoria será coordenado por um Presidente designado no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria, dentre os Conselheiros Independentes.</p>	<p align="center">Subseção IV</p> <p align="center">DO COMITÊ DE AUDITORIA, DE GESTÃO DE RISCOS E DE FINANÇAS</p> <p>Artigo 25 - O Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças ("<u>Comitê de Auditoria</u>"), órgão de assessoramento vinculado diretamente ao Conselho de Administração, dotado de autonomia operacional e aderente aos requisitos do comitê auditoria estatutário previsto nas normas aplicáveis expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários e no Regulamento do Novo Mercado, deverá ser composto por, no mínimo, 3 (três) membros, que exercerão seus cargos por, no máximo, 10 (dez) anos, sendo que:</p> <p>Parágrafo 1º - O Comitê de Auditoria será coordenado por um Presidente designado no ato da nomeação dos membros do Comitê de Auditoria, dentre os Conselheiros Independentes.</p>	<p>Ajuste para alterar a redação acerca da presidência do Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças da Companhia, visando permitir que não apenas membros independentes do Conselho de Administração da Companhia possam ser eleitos como Presidente do Comitê.</p>
<p>Artigo 26 - Compete ao Comitê de Auditoria:</p> <p>(i) opinar ao Conselho de Administração na escolha e contratação ou destituição dos serviços de auditoria independente da Companhia, sendo responsável pela definição da remuneração e pela supervisão dos auditores independentes, cabendo-lhe supervisionar as atividades e monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, bem como sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia, bem como avaliar o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para apreciação do Conselho de Administração;</p> <p>(iii) supervisionar as atividades da área de elaboração de demonstrações financeiras da Companhia, assessorar o Conselho de Administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras e avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;</p>	<p>Artigo 26 - Compete ao Comitê de Auditoria:</p> <p>(i) opinar ao Conselho de Administração na escolha e contratação ou destituição dos serviços de auditoria independente da Companhia, sendo responsável pela definição da remuneração e pela supervisão dos auditores independentes, cabendo-lhe supervisionar <u>supervisionar</u> as atividades e monitorar a efetividade do trabalho dos auditores independentes, bem como sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação dos serviços prestados às necessidades da Companhia, bem como avaliar o plano anual de trabalho do auditor independente e encaminhá-lo para apreciação do Conselho de Administração;</p> <p>(iii) supervisionar as atividades da área de elaboração de demonstrações financeiras <u>financeiras</u> da Companhia, assessorar o Conselho de Administração no monitoramento e controle da qualidade das demonstrações financeiras e avaliar as informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;</p>	<p>Ajuste geral para fins de correções ortográficas no texto do Estatuto Social.</p>
<p align="center">N/A</p>	<p align="center">SEÇÃO III</p> <p align="center">DO CONSELHO FISCAL <u>CONSULTIVO</u></p> <p><u>Artigo 27 – O Conselho Consultivo é composto por 3 (três) a 5 (cinco) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato de 10 (dez) anos.</u></p> <p><u>Parágrafo 1º – O Conselho Consultivo não possui funções executivas nem poderes de representação da Companhia, e tem por finalidade zelar pela preservação dos</u></p>	<p>Ajuste para instituir o Conselho Consultivo como órgão estatutário de aconselhamento à administração da Natura, sem funções executivas nem poderes de representação da Companhia, cuja competência será, primordialmente, zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura, bem como assegurar a perpetuação do legado de seus fundadores.</p>

	<p><u>propósitos, dos valores e da cultura que caracterizam a essência da Natura e pela perpetuação do legado dos seus fundadores.</u></p> <p><u>Parágrafo 2º – Os membros do Conselho Consultivo deverão ter comprovada experiência profissional de, pelo menos, 25 (vinte e cinco) anos na administração de companhias líderes nos seus setores de atuação, no Brasil e/ou no exterior.</u></p> <p><u>Parágrafo 3º – Os membros do Conselho Consultivo não serão remunerados pelo exercício de suas atribuições.</u></p> <p><u>Parágrafo 4º – Competirá ao Conselho Consultivo:</u></p> <p><u>(i) Zelar pela preservação dos propósitos, dos valores e da cultura da Natura;</u></p> <p><u>(ii) Ser um espaço de reflexão ativa sobre a perenização da filosofia empresarial e do legado dos fundadores da Companhia; e</u></p> <p><u>(iii) Manifestar-se sobre assuntos que possam ter impacto relevante na reputação, na imagem institucional ou nos valores da Natura, emitindo, quando julgar adequado, recomendações não-vinculativas à administração da Companhia.</u></p> <p><u>Parágrafo 5º – Os membros do Conselho Consultivo, quando convidados, participarão de reuniões com administradores e colaboradores da Companhia.</u></p> <p><u>Parágrafo 6º – O Conselho Consultivo poderá aprovar Regimento Interno estipulando regras adicionais referentes à condução de suas reuniões e outras matérias julgadas pertinentes pelos membros do Conselho Consultivo.</u></p> <p><u>Parágrafo 7º – Os membros do Conselho Consultivo deverão exercer as funções que este Estatuto Social e o Regimento Interno lhes atribuírem com observância estrita às normas legais e regulamentares cabíveis, inclusive, no que for aplicável, os deveres impostos aos administradores da Companhia no Capítulo XII, Seção IV, da Lei nº 6.404/76, nos termos de seu artigo 160.</u></p>	
<p>Artigo 40 - O disposto na Seção II do Capítulo IV deste Estatuto Social não se aplica aos acionistas da Companhia que sejam signatários do 4º Aditamento ao Acordo de Acionistas da Natura &Co Holding S.A., datado de 10 de fevereiro de 2020 e do acordo de acionistas da Companhia que vier a ser celebrado e arquivado na sede da Companhia em substituição a esse acordo, em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia, bem como aos adquirentes de ações da Companhia por intermédio de Transferências Permitidas, conforme conceituadas em tal acordo de acionistas da Companhia, incluindo mas não se limitando aos adquirentes que sejam (i) descendentes e cônjuge, herdeiros ou legatários dos acionistas, que adquirirem as respectivas ações (e/ou ações de emissão da Natura &Co Holding substituídas por ações de emissão da Companhia em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia), em decorrência de adiantamento de legítima,</p>	<p>Artigo 40⁴¹ - O disposto na Seção II do Capítulo IV deste Estatuto Social não se aplica aos acionistas da Companhia que sejam signatários do 4º Aditamento ao Acordo de Acionistas da Natura &Co Holding S.A., datado de 10 de fevereiro de 2020 e do acordo de acionistas da Companhia que vier a ser celebrado e arquivado na sede da Companhia em substituição a esse acordo, em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia, bem como aos adquirentes de ações da Companhia por intermédio de Transferências Permitidas, conforme conceituadas em tal acordo de acionistas da Companhia, incluindo mas não se limitando aos adquirentes que sejam (i) descendentes e cônjuge, herdeiros ou legatários dos acionistas, que adquirirem as respectivas ações (e/ou ações de emissão da Natura &Co Holding substituídas por ações de emissão da Companhia em função da incorporação da Natura &Co Holding S.A. pela Companhia), em decorrência de adiantamento de legítima,</p>	<p>Ajuste para esclarecer a abrangência das disposições finais e transitórias relativas à não-aplicação dos dispositivos da Seção II do Capítulo IV do Estatuto Social, que tratam da "OPA por atingimento de participação relevante".</p> <p>Os ajustes de redação propostos não alteram a abrangência da exceção prevista no atual artigo 40 do Estatuto Social, apenas esclarecem que os signatários do atual Acordo de Acionistas da Natura e seus cessionários permitidos, incluindo herdeiros e sucessores, continuarão excetuosos da obrigação de realização de OPA por Atingimento de Participação Relevante de que trata o referido artigo, a despeito do término do prazo de vigência do referido Acordo e sua substituição pelo Novo Acordo.</p>

<p>doação ou sucessão hereditária; ou (ii) holdings, fundos de investimento, trusts ou entidades fiduciárias similares, tendo por beneficiários os próprios acionistas, seus descendentes, cônjuges, herdeiros ou legatários.</p>	<p>doação ou sucessão hereditária; ou (ii) holdings, fundos de investimento, trusts ou entidades fiduciárias similares, tendo por beneficiários os próprios acionistas, seus <u>(i) aos acionistas que já detinham, individualmente ou em conjunto com um ou mais acionistas vinculados por acordo de voto, ações e/ou outros direitos sobre ações representativas de 25% (vinte e cinco por cento) ou mais do capital social da Companhia quando da obtenção do registro de companhia aberta pela Natura ("Acionistas Originais"), nem (ii) aos</u> (ii.a) sucessores, descendentes, cônjuges, herdeiros ou, legatários, donatários, usufrutuários ou curadores dos Acionistas Originais ("Cessionários dos Acionistas Originais") ou (ii.b) às sociedades, aos fundos de investimento, aos trusts ou às entidades fiduciárias similares que sejam controladas, controladoras, estejam sob o controle comum e/ou tenham como beneficiárias finais quaisquer dos Acionistas Originais e/ou dos Cessionários dos Acionistas Originais.</p>	
---	---	--